

Aan het project 'De afstemming arbeidsmarkt - onderwijsleerplannen. Sociale kaart van de vereiste arbeidskwalificaties, methodologie en survey onderzoek' werkten mee: M. Ramioul (HIVA), L. Sels (HIVA), M. Van Gramberen (HIVA) en S. Demarest (RUCA). Dit HIVA-deelproject werd begeleid door P. van der Hallen (HIVA) en L. Sels (KU Leuven); het RUCA-project door E. Henderickx (RUCA).

HET IBAA INSTRUMENT : EEN SLEUTEL TOT FUNCTIEANALYSE ?

Mieke Van Gramberen

Projectleiding : Peter van der Hallen & Luc Sels

FKFO-Project op initiatief van de Minister van Onderwijs

- Leuven, december 1991 -

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

Van Gramberen, Mieke

Het IBAA instrument : een sleutel tot functieanalyse ? / Mieke Van Gramberen. - Leuven :
Katholieke Universiteit Leuven. Hoger Instituut voor de Arbeid, 1992.

ISBN 90-71712-19-2
D/1992/4718/6

Copyright (1992) Hoger Instituut voor de Arbeid
E. Van Evenstraat 2E 3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van
druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means,
without permission in writing from the publisher.

INHOUD

DEEL 1 / Inleiding	1
1. Het begrippenkader	4
1.1 De structuur van de arbeidsdeling	4
1.1.1 Het productieconcept	4
1.1.1.1 Productieorganisatie	4
1.1.1.2 Productietechniek	5
1.1.1.3 Arbeidsorganisatie	5
1.1.2 Varianten van productieconcepten	6
1.1.3 Het primaire productieproces	8
1.2 Vereiste kwalificaties	8
1.3 IBAA	8
1.4 Allocatie	9
1.5 Conclusie	10
2. Methodologische aanpak	11
2.1 Bevragingmethode	11
2.1.1 Inleiding	11
2.1.2 De bevraging van de beleidsmedewerkers en van de afdelingshoofden	11
2.1.3 De bevraging van de functiehouders	12
2.1.3.1 De bevraging	12
2.1.3.2 De introductie	13
2.2 De selectie	13
2.2.1 De selectie van de bedrijven	13
2.2.2 De selectie van de beleidsmedewerkers en de afdelingshoofden	14
2.2.3 De selectie van de respondenten	14

DEEL 2 / Case-studies**15****Hoofdstuk 1 / Uitbetalingsinstelling voor sociale zekerheidstoelage
(case A)****17**

1.	Het primaire productieproces	17
1.1	Inleiding	17
1.1.1	De diensten die het bedrijf aanbiedt	17
1.1.2	Wanneer heeft men recht ?	17
1.1.3	Gevolgen voor dossierbeheer	18
1.1.4	Gevolgen	18
1.2	Beschrijving van de diverse bewerkingsstappen	19
2.	Structuur van de afdelingsdeling	22
2.1	De productieorganisatie	22
2.1.1	De diensten	22
2.1.2	De uitvoerende afdelingen	23
2.2	De technologie	25
2.3	De arbeidsorganisatie	25
2.3.1	De hiërarchische organisatie	25
2.3.2	Globale arbeidsorganisatie	26
2.3.3	Afdeling A	27
2.3.4	Afdeling B	28
3.	Taakanalyse	33
4.	IBAA	36
4.1	Variabiliteit	36
4.1.1	De opstellers (en klerken)	36
4.1.2	De klerk-typiste	40
4.1.3	Maatschappelijk assistenten	40
4.2	Interactie mens-machine	42
4.3	Communicatievereisten	42
4.3.1	Opstellers	42
4.3.2	Klerk-typiste	43
4.3.3	De maatschappelijk assistenten	43
4.3.4	Conclusie	43
4.4	De organisatievereisten	43
4.5	Interne regelvereisten	43
4.5.1	De opstellers	44
4.5.2	De klerk-typiste	45
4.5.3	De maatschappelijk assistent	46
4.5.4	Conclusie	46

4.6	Sequentiële volledigheid	47
4.6.1	Opstellers	47
4.6.2	De klerk-typiste	48
4.6.3	De maatschappelijk assistenten	49
4.6.4	Conclusie	49
4.7	Gecomplceerdheid	50
4.7.1	Opstellers	50
4.7.2	Klerk-typiste	51
4.7.3	Maatschappelijk assistenten	51
4.7.4	Conclusie	52
5.	Allocatie	52
5.1	Het best passende kwalificatie	52
5.2	Arbeidsmarktproblemen	53
5.3	Oplossingsstrategieën	53
6.	Conclusie	54

Hoofdstuk 2 / Uitbetalingsinstelling voor sociale zekerheidstoelage (case B)

55

1.	Het primaire productieproces	55
1.1	Inleiding	55
1.2	Beschrijving van de diverse bewerkingsstappen	55
2.	Structuur van de afdeling	58
2.1	De produktieorganisatie	58
2.1.1	De diensten	58
2.1.2	De uitvoerende afdeling	59
2.2	Technologie	60
2.3	Arbeidsorganisatie	61
3.	Taakanalyse	65
4.	IBAA	65
4.1	Variabiliteit	66
4.2	Interactie mens-machine	68
4.3	Communicatie	68
4.4	Organisatievereisten	68
4.5	Interne regelvereisten	69
4.6	Sequentiële volledigheid	70
4.7	Gecomplceerdheid	71

5.	Allocatie	71
5.1	Het best passende kwalificatietype	71
5.2	Arbeidsmarktpunten	72
5.3	Oplossingsstrategieën	72
6.	Conclusie	72

Hoofdstuk 3 / Uitbetalingsinstelling voor sociale zekerheidstoelage (case C)

73

1.	Het primaire productieproces	73
1.1	Inleiding	73
1.2	Beschrijving van de diverse bewerkingstappen	73
2.	Structuur van de arbeidsdeling	75
2.1	De productieorganisatie	75
2.1.1	De diensten	75
2.2	Technologie	77
2.3	Arbeidsorganisatie	78
3.	Taakanalyse	80
4.	IBAA	80
4.1	Variabiliteit	82
4.2	Interactie mens-machine	82
4.3	Communicatievereisten	82
4.4	Organisatievereisten	83
4.5	Interne regelvereisten	83
4.6	Sequentiële volledigheid	84
4.7	Gecompleceerdheid	85
5.	Allocatie	86
5.1	Het best passende kwalificatietype	86
5.2	Arbeidsmarktproblemen	86
5.3	Oplossingsstrategieën	86
6.	Conclusie	86

Hoofdstuk 4 / De uitbetalingsinstellingen, alles op een rij

87

1.	Het productieconcept	87
2.	De taakanalyse	87

3. IBAA	88
4. Allocatie	90

Hoofdstuk 5 / Een verzekeringsmaatschappij (case D) 91

1. Het primaire productieproces	91
2. Structuur van de arbeidsdeling	92
2.1 De productieorganisatie	93
2.1.1 De dienst motorrijtuigen	95
2.1.2 De commerciële zuil	96
2.2 Technologie	97
2.3 Arbeidsorganisatie	98
2.3.1 De dienst schadebeheer van motorrijtuigen	99
2.3.2 De commerciële zuil	101
3. Taakanalyse	103
3.1 Taakanalyse consultants	103
3.2 Taakanalyse schadebeheerders	106
4. IBAA	109
4.1 IBAA-consulenten	109
4.1.1 Variabiliteit	112
4.1.2 Interactie mens-machine	113
4.1.3 Communicatie	113
4.1.4 Organisatievereisten	113
4.1.5 Interne regelvereisten	114
4.1.6 Sequentiële volledigheid	117
4.1.7 Gecompleeerdheid	118
4.2 IBAA-schadebeheerders	120
4.2.1 Variabiliteit	120
4.2.2 Interactie mens-machine	123
4.2.3 Communicatie	123
4.2.4 Organisatievereisten	124
4.2.5 Interne regelvereisten	124
4.2.6 Sequentiële volledigheid	126
4.2.7 Gecompleeerdheid	127
4.3 Conclusie	128
5. Allocatie	128
5.1 De consultants	128
5.1.1 De best passende kwalificatie	128
5.1.2 Arbeidsmarktproblemen	129

5.1.3 Oplossingsstrategieën	129
5.2 Schadebeheerders	130
5.2.1 De best passende kwalificatie	130
5.2.2 Arbeidsmarktproblemen	130
5.2.3 Oplossingsstrategieën	131

Hoofdstuk 6 / Een bankinstelling (case E) 133

1. Het primaire productieproces	133
2. De structuur van de arbeidsdeling	134
2.1 Productieorganisatie	134
2.2 Technologie	136
2.3 De arbeidsorganisatie	137
3. Taakanalyse	141
4. IBAA	145
4.1 Variabiliteit	146
3.2 Interactie tussen mens en machine	149
4.3 Communicatievereisten	149
4.4 Organisatievereisten	149
4.5 Interne regelvereisten	150
4.6 Sequentiële volledigheid	152
4.7 Gecompleerdheid	153
5. Allocatie	154
5.1 Het best passende kwalificatietype	154
5.2 De arbeidsmarktproblemen	154
5.3 Opleidingsmogelijkheden	154

Hoofdstuk 7 / Een bankinstelling (case F) 155

1. Het primaire productieproces	155
2. De structuur van de arbeidsdeling	155
2.1 De productieorganisatie	155
2.2 De technologie	158
2.3 De arbeidsorganisatie	158
3. Taakanalyse	162
4. IBAA	166

4.1	Variabiliteit	166
4.2	Interactie mens en machine	168
4.3	Communicatievereisten	168
4.4	Organisatievereisten	168
4.5	Interne regelvereisten	169
4.6	Sequentiële volledigheid	170
4.7	Gecompileerdheid	171
5.	Allocatie	171
5.1	Het best passende kwalificatietype	171
5.2	Arbeidsmarktproblemen	171
5.3	Opleidingsmogelijkheden	172

Hoofdstuk 8 / De bankinstellingen, alles op een rij 173

1.	Het productieconcept	173
2.	IBAA	174
3.	Allocatie	174

DEEL 3 / Conclusies 177

Hoofdstuk 9 / Kanttekeningen bij de methodologie 179

1.	Inleiding	179
2.	Theoretisch kader	179
2.1	Het productieconcept	179
2.2	Taakanalyse	180
3.	IBAA	180
3.1	Routinematigheid	180
3.2	Interactie mens-machine	181
3.3	Communicatievereisten	181
3.4	Organisatievereisten	182
3.5	Interne regelvereisten	182
3.6	Sequentiële volledigheid	182
3.7	Gecompleceerdheid	183
4.	Evaluatie IBAA	183
4.1	Methode	183
4.2	Methodische opbouw van het IBAA-instrument	184
4.2.1	Systeemopbouw	184
4.2.2	Toegankelijkheid	184
4.2.3	Validiteit	184
4.2.4	Geldigheid	184

Hoofdstuk 10 / IBAA : de sleutel tot functieanalyse ? 185

1.	Inleiding	185
2.	Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	185
3.	Geslaagd in het opzet	186
3.1	Vereiste kwalificaties en introductie van technologie	186
3.2	Toepassingsmogelijkheden	186
3.2.1	Onderwijsnet	186
3.2.2	Bedrijfswereld	187

Bijlagen	189
Bijlage 1	191
Bijlage 2	195
Bijlage 3	197
Bijlage 4	201
Bibliografie	235

DEEL 1
INLEIDING

Dit onderzoeksverslag vormt het derde en voorlopig laatste deel van een trilogie over de zoektocht naar een adequaat bevrags- en analyse-instrument om de inhoud van arbeidstaken en de omschrijving van de vereiste kwalificaties om deze taken uit te voeren in kaart te brengen.

In het kader van een project uitgevoerd in opdracht van het Fonds voor Collectief Fundamenteel Onderzoek in opdracht van de Minister van Onderwijs¹ werd eerst door M. Ramioul een literatuurverslag gepubliceerd. Vervolgens ontwikkelde L. Sels een bevrags- en analyse-instrument om administratieve arbeid (kantoorarbeid) en meer specifiek de vereisten die gesteld worden aan de taakuitvoerders te bevragen en te analyseren. Dit instrument zou tevens toelaten wijzigingen in vereiste kwalificaties, evenals re- en dekwalificeringstendenzen, op gestandaardiseerde wijze te rapporteren. Op basis daarvan zouden arbeidsmarktknelpunten kunnen gedetecteerd worden en hieruit leidraden geformuleerd worden om deze knelpunten op te lossen. Het theoretische kader waarop dit analyse-instrument steunt wordt tevens in dit rapport gepresenteerd.

Het rapport dat voor u ligt, bevat het verslag van de test van dit instrumentarium. In zes organisaties werd een diepgaand onderzoek uitgevoerd, waarbij de taken van bepaalde functiehouders met behulp van het ontwikkelde IBAA-instrument onder de loupe werden genomen. Verder in dit hoofdstuk en rapport vindt u uitgebreide informatie over welke functies werden onderzocht en hoe we tewerkgingen.

In de beschrijving van de case-studies in dit rapport wordt de structuur, aangebracht in het tweede rapport (Sels, 1990), gevolgd. Ter verduidelijking wordt deze indeling samen met het begrippenkader, in dit hoofdstuk samengevat. Deze samenvatting is essentieel, wil men de aangehouden volgorde en aandachtspunten van de case-verslagen begrijpen (cfr. 1).

Tot slot, wordt een overzicht gegeven van de methodologische aanpak (cfr. 2).

¹ De officiële benaming van dit project luidde 'De afstemming arbeidsmarkt-onderwijsleerplannen. Sociale kaart van de vereiste arbeidskwalificaties. Methodologie en survey-onderzoek.' Het was een samenwerkingsproject HIVA/RUCA, waarbij HIVA administratieve arbeid onderzocht. Volgende rapporten werden gepubliceerd. Ramioul M., Op zoek naar een onderzoekbaar kwalificatiebegrip. Verslag van een literatuurstudie, Leuven, HIVA-KU Leuven i.s.m. RUCA, 1991, 34 p. Sels L., Het IBAA instrument : een instrument voor beoordeling van administratieve arbeid, Leuven, HIVA-KU Leuven i.s.m. RUCA, 1991, 194 p. + 74 p.

1. Het begrippenkader

1.1 De structuur van de arbeidsdeling

1.1.1 Het produktieconcept

'Verschillen in kwalificaties en gecompliceerdheid van arbeidsopgaven kunnen verklaard worden uit de technisch-organisatorische opties die in een bedrijf genomen worden.'

Dit is uitgangshypothese die een beschrijving van het in het bedrijf bestaande produktieconcept noodzakelijk maakt. De term produktieconcept verwijst naar de opties die men neemt inzake de technische en organisatorische vormgeving van het produktieproces. Concreet wordt dit produktieconcept geoperationaliseerd a.h.v. drie dimensies nl. produktieorganisatie, produktietechniek en arbeidsorganisatie. Deze termen worden in wat volgt verduidelijkt.

1.1.1.1 Produktieorganisatie

De produktieorganisatie verwijst naar de wijze waarop de uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en organiserende bedrijfsfuncties gegroepeerd en verdeeld worden over de verschillende afdelingen.

De uitvoering kan op drie verschillende wijze georganiseerd worden nl. lijn-gericht, bewerkingsgericht en stroomgewijs.

De voorbereidende, ondersteunende en organiserende functies kan men al dan niet delegeren (mate van functionalisatie).

Wanneer de uitvoering bewerkingsgericht georganiseerd is, wil dit zeggen dat alle identieke uitvoerende bewerkingen gegroepeerd zijn. Bijvoorbeeld: wanneer men een aparte dienst heeft voor de loketontvangst, aanmaak, correctie en input van dossiers. Een stroomsgewijze structuur groepeerde de bewerkingen en kent aldus een minder grote specialisatie, bijvoorbeeld een afdeling waar men loketontvangst, aanmaak en correctie groepeerde.

Wanneer de voorbereiding, ondersteuning en organisatie gedelegeerd wordt naar de uitvoerende afdeling is sprake van een gedefunctionaliseerde organisatie. De bedrijfsfuncties zijn in dit geval dicht bij de afdeling gelokaliseerd en veruimen de bewegingsvrijheid.

Voorbereiding vindt plaats opdat de eigenlijke uitvoering kan starten. Deze activiteiten kunnen betrekking hebben op het materiaal, de middelen, de werkvolgorde en de werkmethode. Een voorbeeld: wanneer een afdeling de dossiers alfabetisch ordent en de basiskennis nodig voor de verwerking van de dossiers aanreikt.

Ondersteunende taken zorgen ervoor dat de uitvoering ongestoord kan plaatsvinden. Deze taken hebben betrekking op het materiaal, controle, opvolging van de basiskennis en het onderhoud van het bureautica-materiaal (soft- en hard-

ware). Een voorbeeld : de afdeling controleert en corrigeert de dossiers en zorgt voor de opvolging van de wetgeving.

De organiserende taken nemen de vorm aan van samenwerking en overleg tussen collega's. Een voorbeeld : het afdelingshoofd verdeelt de dienstopdrachten.

In dit voorbeeld zijn de bedrijfsfuncties gedelegeerd naar de afdeling, er is dus sprake van een gedefunctionaliseerde structuur.

Kortom, de vragen die we m.b.t. de produktieorganisatie moeten beantwoorden zijn :

'In welke mate worden de voorbereidende, ondersteunende en organiserende activiteiten gedelegeerd naar de uitvoerende afdelingen of produktiegroepen ?'

en 'In welke mate zijn de uitvoerende activiteiten lijngericht, bewerkingsgericht dan wel stroomgewijs gestructureerd ?'

Afhankelijk van de wijze waarop de uitvoering gestructureerd is en de voorbereidende, ondersteunende en organiserende functies gedelegeerd zijn, ontstaan varianten van produktieorganisaties.

1.1.1.2 Produktietechniek

Produktietechniek verwijst naar de technische middelen die in het productieproces gebruikt worden. Door het inzetten van technische middelen bepaalt men welke operaties voor de mensen resteren, in die zin is de inzet van informatica een tweede strategie om de arbeid te verdelen.

Tijdens de operationalisering van dit concept staan twee begrippen centraal nl. starre dan wel flexibele technologie. De laatste vorm verwijst naar een technologie die inzetbaar is voor meerdere functies en toelaat de switchen tussen meerdere probleemgerichte programmeertalen.

De centrale vraag bij dit tweede concept luidt : 'In welke mate wordt de functie ondersteund door informatica en is die technologie flexibel dan wel star ?'.

1.1.1.3 Arbeidsorganisatie

De niet-geautomatiseerde activiteiten, die naar de afdeling gedelegeerd werden, worden bij het plannen van de arbeid verdeeld over de functies.

Functies worden beoordeeld op hun volledigheid en mate van integratie.

Een functie is volledig wanneer ze de bedrijfsfuncties, die gedelegeerd zijn naar de afdeling omvat. M.a.w. wanneer een functie naast uitvoerende, ook voorbereidende, ondersteunende en organiserende activiteiten bezit.

De uitvoerende activiteiten kunnen op niveau van de afdeling geïntegreerd zijn in één functie (integratie), elke bediende kan gespecialiseerd zijn in één uitvoerende taak (specialisatie) of kan verantwoordelijk zijn voor bepaalde facetten van deze uitvoerende taak (fragmentatie).

Een volledige beschrijving van de arbeidsorganisatie moet dus een antwoord brengen op de vraag, 'In welke mate zijn de functies (on)volledig ?' en 'In welke

mate zijn de uitvoerende functies geïntegreerd, gespecialiseerd dan wel gefragmenteerd ?'.

1.1.2 Varianten van produktieconcepten

Het samenspel tussen de opties op produktieorganisatorisch, technisch en arbeidsorganisatorisch vlak, resulteren in varianten van produktieconcepten. De mogelijke variaties worden in een schema voorgesteld (cfr. schema 1, p. 6).

Deze voorstelling moet opgevat worden als een continuüm : aan het ene eind bevinden zich de Tayloristische organisaties, onderaan rechts vinden we de zogenaamde 'nieuwe produktieconcepten'. De Tayloristische organisatie kenmerkt zich door een grote arbeidsdeling. De nieuwe produktieconcepten zouden daarentegen aanleiding geven tot geïntegreerde functies, waardoor een proces van reprofessionalisering en rekwalificering op gang komt. Het is dan ook belangrijk om weten waar de functiehouder in het schema thuishoort.

De onderzoeksvragen die hieruit volgen zijn : a) 'Bepalen de opties op technisch en organisatorische vlak (produktieconcept) het niveau van vereiste kwalificaties ?' en b) 'Is het niveau van gecompliceerdheid hoger wanneer de functie zich eerder naar de pool van het nieuwe produktieconcept beweegt ?'.

M.a.w. er wordt van de hypothese vertrokken dat verschillen in vereiste kwalificaties en de cognitieve eisen die gesteld worden, evolueren naargelang het produktieconcept.

Integratie
van
voorbereidende
controleerende
en organiserende
aspecten

Afstemming van procesdelen		Functionalisatie				Dfunctionalisatie		
Structureringsuitvoering		Bewerkingsgericht		Stroomsgewijs		Bewerkingsgericht		Stroomsgewijs
Volledigheid	Technologie	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star
	Functie-samenstelling							
Louter uitvoerend	Fragmentatie of specialisatie							
	Integratie							
Integratie van voorbereidende en organiserende aspecten	Fragmentatie of specialisatie							F10
	Integratie							F9

1.1.3 Het primaire produktieproces

Bij de beschrijving van de arbeidsdeling wordt in de case-verslagen vooraf, steeds een korte beschrijving gegeven van het primaire produktieproces. Aandacht gaat uit naar de produkten en/of diensten die het bedrijf aanbiedt en de complexiteit ervan.

1.2 Vereiste kwalificaties

Vertrekkend van de hypothese dat de structuur van de arbeidsdeling de vereiste kwalificaties determineren, is het cruciaal om een precieze beschrijving te geven van deze kwalificaties. Dit aspect is meteen het tweede luik van het case-verslag, een luik waarin de taak-analyse centraal staat.

De problemen die we ontmoeten bij de bevraging van taakstructuren worden besproken in punt 2.1.3. Bij de analyse van taakstructuren onthouden we dat de functie bestaat uit een aantal arbeidsopgaven (Sels, 1991). Een arbeidsopgave is een theoretisch begrip dat verwijst naar een geheel van arbeidshandelingen die gericht zijn op éénzelfde te verwezenlijken doel. Wanneer men het doel van de arbeidsopgave bereikt heeft, dan is sprake van het beëindigen van een uitvoeringscyclus. Deze uitvoeringscyclus bestaat uit een geheel van arbeidseenheden of arbeidsstappen.

Om kwalificaties te identificeren richten we ons naar de handelingen of arbeidsstappen. Kwalificaties worden tautologisch afgeleid als activiteiten om de beschreven handelingen te doen. Een voorbeeld: wanneer de bediende een product verkoopt, de gegevens noteert en vervolgens inbrengt in de computer; dan zijn de vereiste kwalificaties: de bediende moet een product kunnen verkopen, gegevens noteren en moet data kunnen inbrengen in de computer.

De identificatie van kwalificaties is afhankelijk van de nauwkeurigheid waarmee de activiteiten geanalyseerd zijn. Vandaar dat in de case-verslagen uitvoerig wordt stil gestaan bij de beschrijving van de onderscheiden handelingen.

1.3 IBAA

Het IBAA-instrument moet een antwoord geven op het tweede luik van de hypothese nl. 'Kunnen verschillen in gecompliceerdheid, volledigheid ... herleid worden tot de vigerende structuur van de arbeidsdeling?'.

Het IBAA-instrument bestaat uit 35 schalen, verdeeld over 7 taakkenmerken. Deze schalen zijn hiërarchisch geordend.

De eerste schalenbatterij (variabiliteit) geeft een idee van a) hoe frequent zich veranderen voordoen in arbeidsopgaven, b) hoelang het doorlopen van een arbeidsopgave duurt, c) de mate waarin de opgave routinematig is en d) de regelmaat waarmee leervereisten zich opdringen. Deze batterij laat toe de opgaven te beoordelen naar de mate van routinematigheid.

De tweede schalenbatterij (interactie tussen mens en machine) zoomt in op de aard en kennis van interactie-proces. Aandacht gaat ook uit naar de kennis van de hard- en software, nodig voor het uitvoeren van de functie.

De voor het werk noodzakelijk contacten met klanten worden ingeschaald in de derde schaalbatterij (communicatievereisten). De schalen peilen naar de frequentie en de aard van dit contact.

De contacten met collega's komen aan bod in de schalenbatterij 'organisatievereisten'.

Interne regelvereisten is een schalenbatterij die zich o.m. uitspreekt over a) de mate waarin de arbeid voorgeschreven is, b) de mate waarin de probleemcomponenten gekend zijn, c) de ruimte die bestaat voor zelfstandige beslissingen, d) de tijdsgebondenheid en e) de machinetechnische gebondenheid. Door de toepassing van deze schalen krijgen we een erg nauwkeurig beeld over de handelingsspeelruimte die er bestaat tijdens het uitvoeren van de opgaven.

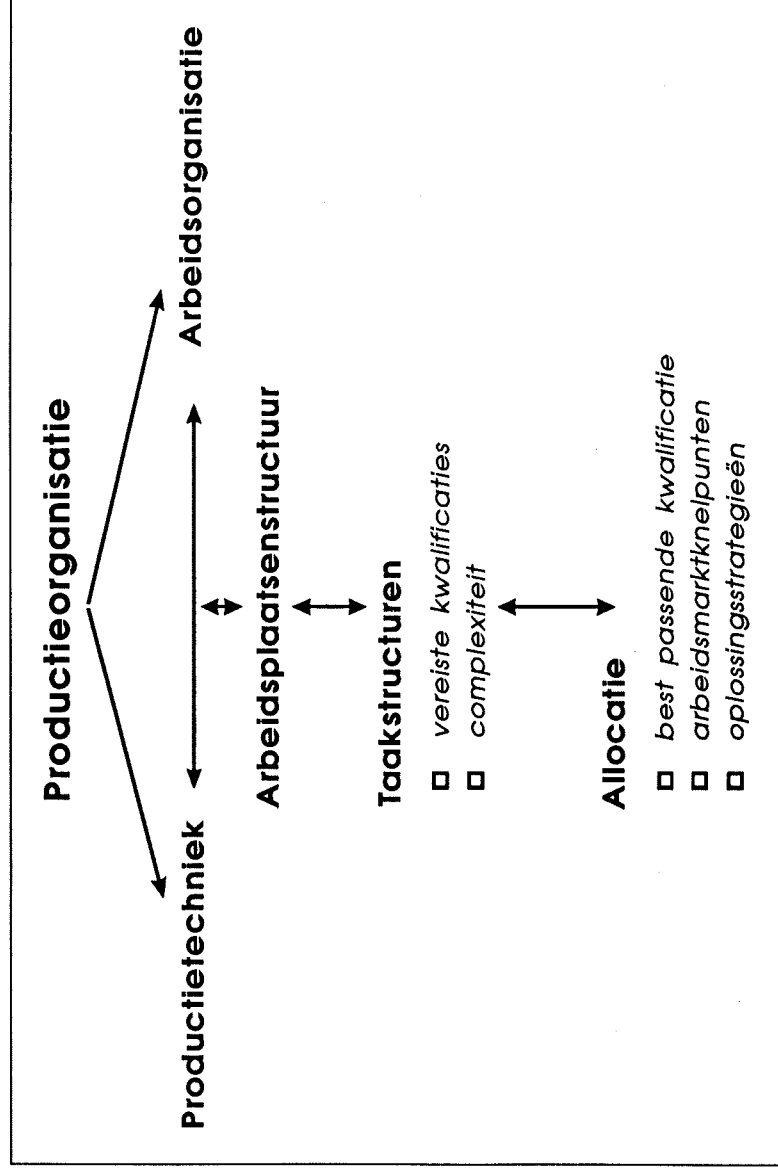
De volledigheid van een opgave staat centraal in de voorlaatste batterij (sequentiële volledigheid). Er wordt gekeken naar de mate waarin de opgave controlerende, organiserende en voorbereidende arbeidseenheden bevat.

Het belangrijkste taakkenmerk nl. gecompliceerdheid, wordt geoperationaliseerd aan de hand van vijf schalen. Aandacht wordt besteed aan het niveau van psychische regulatie (schaal 31), aan de denk- en probleemoplossingsvereisten die zich stellen (schaal 32), aan de actualisatie van de aanwezige kennis (schaal 33) en aan het representatieniveau (schaal 34). Schaal 35 doet aan de hand van een combinatie van schalen, een uitspraak over de vereiste cognitieve prestaties. De focus in deze laatste schaal gaat vooral naar de mate waarin een opgave probleemoplossingsvereisten stelt.

1.4 Allocatie

In dit laatste luik staan drie vragen centraal: 'Wat en hoe wordt door bedrijven gerecruteerd?', 'Welke arbeidsmarktnelpunten ervaart men?' en 'Welke oplossingsstrategieën ontwikkelt men?'.

Dit concept werd betrokken in de analyse omdat een adequate inzet slechts mogelijk is wanneer, gegeven een bepaalde structuur van de arbeidsdeling, juiste maatregelen op vlak van allocatie genomen worden. Allocatie is een paraplu-begrip waaronder we aanwervings-, loopbaan- en vormingsbeleid terugvinden. De informatie die ingewonnen werd over de structuur van de arbeidsdeling en de taakstructuren wordt aldus gekoppeld aan het recruitersbeleid (cfr. schema 2, p. 9).



Schema 2.

1.5 Conclusie

Tijdens de case-verslagen werd achtereenvolgens aandacht besteed aan het primaire productieproces, de structuur van de arbeidsdeling, de taakanalyse en de beoordeling van de opgaven aan de hand van IBAA.

Een nauwkeurige beschrijving van de activiteiten aan de hand van het taakanalyse-kader is cruciaal. Enerzijds laat deze beschrijving toe de vereiste kwalificaties te identificeren. Anderzijds kan men uit deze activiteiten-opstelling ook afleiden in welk mate men beroep doet op cognitieve, communicatieve, organisatorische ... capaciteiten.

Of er werkelijk een verband is tussen enerzijds de vereiste kwalificaties en de beoordeling van de handelingen en anderzijds de structureren van de organisatie, komt aan bod in de conclusie van elk case-verslag.

2. Methodologische aanpak

2.1 Bevragingsmethode

2.1.1 Inleiding

In de werkwijze die gevolgd werd bij elk case, kan men drie grote stappen onderscheiden.

In eerste instantie werden, met het oog op de structuur van de arbeidsdeling, steeds interviews afgenomen van staf of beleidsmedewerkers, personen die ons een inzicht konden geven in het bedrijf bestaande produktieconcept. De afdelingshoofden werden bevraagd over de concrete arbeidsorganisatie. Teneinde de bevraging gestructureerd te laten verlopen, werd in beide gevallen gewerkt met een checklist.

Tenslotte werden interviews voorzien met één of meerdere functiehouders die administratieve arbeid verrichten, meer specifiek werden administratieve bedienden geïnterviewd die aan dossierverwerking en/of loketontvangst doen. Ook hier werd een checklist als leidraad gebruikt.

2.1.2 De bevraging van de beleidsmedewerkers en van de afdelingshoofden

De bevraging van de beleidsmedewerkers gebeurde aan de hand van een checklist. Bij voorkeur werden medewerkers van de personeel en/of opleidingsdienst geïnterviewd, de ervaring leert dat deze mensen meestal een duidelijke kijk hebben op de onderscheiden afdelingen binnen het bedrijf. Bovendien beschikken zij, gezien zij nieuwe medewerkers recruter en/of opleiden, doorgaans over een uitgebreide documentatie zowel wat het produktieproces, de produktieorganisatie als de tewerkstelling betreft.

De check-list¹ die tijdens de gesprekken gebruikt werd bestond uit drie luiken (cfr. bijlage 1) :

- op bedrijfsniveau werd geïnformeerd naar de juridische vorm, economische structuur, het produkt, het produktieproces, de produktieorganisatie en de tewerkstelling;
- wat het afdelingsniveau betreft werd vooral gevraagd naar de zelfstandigheid van de betrokken afdeling;
- de allocatiepolitiek met daarin aandacht voor het best passende kwalificatietype, de arbeidsmarktnelpunten en oplossingsstrategieën vormden het laatste luik van deze trilogie.

De bevraging van de afdelingshoofden verliep eveneens met behulp van een check-list. De beschrijving van de functie vormde de kern van dit gesprek (cfr. bijlage 2).

¹ Inspiratie voor dit kader vonden we bij : Check-list, onderzoek flexibiliteit, departement sociologie van de KU Leuven, 1987-1988.

2.1.3 De bevraging van de functiehouders

2.1.3.1 *De bevraging*

De bevraging van functiehouders werd, in het rapport, gesignaleerd als één van de meest cruciale problemen bij taakanalyse (Sels, 1991). Bij zulke bevraging ontbreekt elk ordeningsmechanisme, bovendien kan de geïnterviewde zijn activiteiten niet steeds op een verfijnd niveau rationaliseren. Deze problemen hebben we aangepakt op de volgende manier.

In eerste instantie werd aan de afdelingshoofden gevraagd, een volledige functiebeschrijving te geven van de bedienden. Deze opsomming van taken, meestal beschreven op het niveau van grote arbeidsstappen, werd nadien als kapstok gebruikt in het interview met de functiehouder. Dit bleek achteraf een goede aanpak, aangezien de afdelingshoofden doorgaans een klare kijk hebben op de gemiddelde taken die een bediende verricht, zij kunnen dit doorgaans op een overzichtelijke wijze uiteenzetten en zijn vaak taalvaardiger dan de uitvoerders.

Deze takenlijst werd aan het begin van elk interview overlopen met de bediende. In geen geval was het de bedoeling de bediende in een keurslijf te stoppen, vandaar dat zeer uitdrukkelijk naar hun mening werd gevraagd en indien de takenlijst onvolledig bleek, werden, rekening houdend met het tijdsaandeel, bepaalde taken aan de opsomming toegevoegd. De functiehouders confronteren met een taakopsomming, heeft als grote voordeel dat het voor hen veel eenvoudiger is om de uitvoering van hun arbeidsactiviteiten te beschrijven.

In tweede instantie werd gebruik gemaakt van een eenvoudige check-list (cfr. bijlage 3), die dienst deed als leidraad tijdens het interview. Op deze manier werden alle dimensies, die belangrijk zijn voor de inschaling van de arbeidsopgaven, opgenomen. Op deze manier zorgt men er m.a.w. voor dat rond een aantal items steeds basisinformatie verzameld wordt, zonder dat de interviewer gebonden is aan een welomschreven volgorde en zonder dat hij/zij niet langer in de mogelijkheid is bijkomende informatie te verzamelen rond bepaalde facetten van de arbeid waarbij enige toelichting wenselijk is.

Deze 'interview guideline' (Patton, 1988) aanpak biedt een raamwerk waarin de interviewer zelf vragen ontwikkelt en ordent, bovendien kan hij/zij zeer vlug aansluiten bij het vakjargon dat in een arbeidssituatie gebruikt wordt. Dit laatste is niet onbelangrijk, aangezien de kwaliteit van de data deels afhankelijk is van het begrip van de vraaginhoud. De vrijheid verbonden aan deze interviewvorm laat verder toe, op geregelde tijdstippen de vergaarde informatie in samenvattende vorm aan te bieden aan de respondent, op deze manier kan de interviewer controleren of de informatie correct geïnterpreteerd wordt.

In derde instantie werd indien mogelijk een observatie-moment ingelast, waarbij aan de functiehouder gevraagd werd een aantal arbeidsopgaven te illustreren aan de hand van concrete arbeidsobjecten.

Ten vierde werd steeds getracht het interview grondig voor te bereiden via documentenstudie, zodanig dat de terminologie die door de functiehouder gebruikt wordt vooraf gekend was.

2.1.3.2 De introductie

Een belangrijk moment tijdens de interviewsituatie is de motivatie van de respondent. Aan het begin van elk gesprek werd informatie verschaft over de volgende punten:

- de bekendmaking van de interviewer als medewerker(ster) van het HIVA;
- de maatschappelijke achtergrond en relevantie van het onderzoek (o.m. ook de mededeling van de opdrachtgever van het onderzoek);
- een toelichting over de wijze waarop de respondent werd geselecteerd;
- de verwachtingen ten aanzien van de respondent;
- een schatting van de vermoedelijke gespreksduur (1.00 tot 1.30 u.).

Aangezien taakanalyse een erg intensieve en diepgaande dataverzameling eist, opeerden we voor het gebruik van een cassette recorder. Dit werd aan de functiehouder duidelijk gemaakt, gevraagd werd of hij/zij bezwaar had bij het gebruik van een cassette recorder. Indien dit het geval was, werden uitsluitend nota's genomen.

2.2 De selectie

2.2.1 De selectie van de bedrijven

In het kader van dit onderzoek werd geopteerd voor de 'case-study'. Enerzijds om de validiteit en gebruiksvriendelijkheid van het IBAA-instrument te testen. Anderzijds om de interviewtechniek te toetsen (cfr. bevragsmethode). Het aantal uit te voeren cases werd vastgesteld op zes.

Het belangrijkste criterium om deze bedrijven te selecteren was de sector waarin ze werkzaam zijn:

- 3 non-profit organisaties;
- 2 bankinstellingen;
- 1 verzekeringsmaatschappij.

De respons vanwege de bedrijven was betrekkelijk groot, met uitzondering van verzekeringsmaatschappijen die om een wat duistere reden ('reorganisaties') erg weigerachtig stonden. Jammer, want daardoor kunnen we binnen deze sector geen vergelijkingen maken.

Andere sectoren bleken wel geïnteresseerd, de verklaring is tweevoudig. Enerzijds zijn er heel wat bedrijven die momenteel aan het sleutelen zijn aan hun functieclassificatiesysteem, door middel van deze case-study hoopten zij meer inzicht te verwerven in een aantal functies. Anderzijds hadden we de indruk dat

de problematiek aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, de bedrijven niet geheel onverschillig laat.

De contactname met de bedrijven verliep in eerste instantie schriftelijk : bij wijze van introductie werd het onderzoek gesitueerd en de werkwijze voorgesteld. Vervolgens werden de bedrijven telefonisch gecontacteerd en werd een bevestiging van het voorbereidend onderhoud gevraagd. Tijdens dit voorbereidend gesprek werd het onderzoek toegelicht en werden afspraken gemaakt omtrent de duur en de investering van de case-study. Gedurende deze eerste gespreksronde werden ook al concrete afspraken gemaakt omtrent de afdeling(en) die in aanmerking kwam voor het onderzoek.

2.2.2 De selectie van de beleidsmedewerkers en de afdelingshoofden

Aan 22 beleidsmedewerkers en 10 afdelingshoofden werd gevraagd tijd vrij te maken voor een interview. De duurtijd van deze gesprekken varieerde sterk al naargelang de informatie die verlangd werd en kon 20 min. tot 1.30 u. in beslag nemen.

2.2.3 De selectie van de respondenten

In totaal werden 30 functiehouders geïnterviewd. De selectie van deze mensen gebeurde in samenspraak met de afdelingshoofden, het uitgangspunt hierbij was de activiteit dossierverwerking en/of loketwerk (contact met klant). Daarnaast werd eveneens rekening gehouden met de ervaring van de bediende in de bewuste functie.

De respondenten waren : 4 schadebeheerders, 4 consultants, 4 totaalbeheerders, 2 maatschappelijk assistenten, 5 opstellers, 1 klerk-typiste, 1 beheerder en 10 commercieel bedienden.

De interviews duurden gemiddeld 1.30 u.

DEEL 2

CASE-STUDIES

HOOFDSTUK 1

UITBETALINGSINSTELLING VOOR SOCIALE ZEKERHEIDSTOELAGE (CASE A)

1. Het primaire productieproces

1.1 Inleiding

1.1.1 De diensten die het bedrijf aanbiedt

De eerste case betreft een instelling van openbaar nut (categorie D), deze instelling ontvangt van de RSZ haar middelen en verdeelt die bijdragen op haar beurt tussen verschillende vrije fondsen. Eigenlijk vervult de instelling meerdere rollen : zij treedt op als verdeler van financiën, controleert de fondsen die de bijdrage verdelen en manifesteert zich eveneens als verdeelorgaan, zowel voor gewone als speciale categorieën van rechthebbenden.

Ondanks het feit dat de instelling belast is met meerdere taken kan men stellen dat het uitkeren van de bijslag toch één van de voornaamste activiteiten blijft, vooral gezien bepaalde categorieën van rechthebbenden van rechtswege aangesloten zijn bij de instelling. Wat de fondsen betreft ligt de situatie anders : zij verschillen niet alleen sterk in grootte, ook de structuur is sterk verschillend nl. volledig autonoom ofwel geïntegreerd in een sociale groep. M.a.w. de fondsen die opgenomen zijn in een sociale groep hebben niet alleen uitkeren van de bijslag als hoofdactiviteit.

1.1.2 Wanneer heeft men recht

Het bedrag wordt uitgekeerd in onderscheiden situaties :

- a. uit hoofde van de rechthebbende, wanneer deze werkt of zich in een gelijkgestelde toestand bevindt (arbeidsongeschiktheid, werkloosheidsdagen, sta-

kingen ...) ofwel ieder ander persoon die zich in een toekennings situatie bevindt zoals werkloosheid, invaliditeit, pensioen, enz.;

- b. uit hoofde van de bijslagtrekkende, hetzij een fysiek persoon of instelling;
- c. uit hoofde van de rechtgevende wanneer aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan nl. leeftijd, verblijfssituatie, ...

Kortom de instelling en de fondsen bepalen : de bijslagtrekkende aan wie de bijslag betaald wordt, de rechthebbende door wie het recht geopend wordt en de rechtgevende voor wie de bijslag uitgekeerd wordt.

1.1.3 Gevolgen voor dossierbeheer

Uit het raamwerk van de wetgeving vloeit voort dat elk dossier apart is : de categorie van de rechthebbende kan variëren, de bijslagtrekkende kan verschillende gedaanten aannemen en de rechtgevende kunnen naar leeftijd en in aantal verschillen.

Sommige dossiers vragen dan ook meer werk dan andere b.v. dossiers met specifieke categorieën van rechthebbende zoals werklozen, minder-validen, of interims zijn arbeidsintensiever.

Het beheer van de dossier verschilt niet alleen naar de concrete categorieën van rechthebbende, ook de grootte van de aangesloten werkgevers maakt een verschil : grote ondernemingen zijn makkelijker te beheren.

Het beheer verschilt ook alnaargelang de bewegingen in een dossier : meer aansluitingen, wijzigingen en schrappingen maken de opvolging veel zwaarder.

1.1.4 Gevolgen

Uit deze beschrijving kan men al enkele belangrijke gevolgtrekkingen maken :

- het betreft hier non-profit organisaties, van concurrentie is slechts in beperkte mate sprake;
- de organisaties werken binnen eenzelfde raamwerk nl. de sociale wetgeving, het veranderingsritme van deze diensten is dan ook onderhevig aan de (initiatieven) wijzigingen die door de wetgevende macht worden (genomen) aangebracht;
- ondanks het feit dat het om één standaarddienst gaat die de instelling en de fondsen aanbieden nl. het uitkeren van een bijslag, zijn variaties binnen dossierbeheer ontelbaar, geen enkele dossier is identiek;
- verschillen in dossierbeheer zijn afhankelijk van de grootte van de aangesloten ondernemingen, van de categorie van de rechthebbende maar ook van intensiteit van de opvolging dat een dossier noodzaakt.

In het kader van dit onderzoek werden zowel de instelling als enkele fondsen gecontacteerd, voor alle duidelijkheid beperken we ons in dit hoofdstuk tot de

instelling. Nadien gaan we kijken naar twee fondsen en vervolgens maken we enkele vergelijkingen tussen de drie cases.

1.2 Beschrijving van de diverse bewerkingsstappen

De diverse bewerkingsstappen van het productieproces beschrijven impliceert een antwoord op de vraag 'waar komen de gegevens binnen, in welke vorm en waar gaan ze naar toe'.

De aanvraag van een rechthebbende komt binnen in de dienst onthaal, daar worden de brieven gesorteerd en wordt het werkgeversnummer gecontroleerd. Immers, vooraleer het dossier in het bureau geopend kan worden moet men beschikken over het aansluitingsnummer van de werkgever. Indien de rechthebbende een aanvraag doet en zijn werkgever is niet aangesloten, moet de instelling eerst contact opnemen met de werkgever en, indien hij nog niet aangesloten is bij een vrij fonds, ervoor zorgen dat de aansluitingsnummer toegekend wordt. De aansluiting van de werkgever gebeurt als volgt :

1. *Nieuwe aanvragen verzamelen*
2. *Identificatiegegevens op C.300bis op volledigheid nakijken*
3. *Ontbrekende identificatiegegevens schriftelijk aanvragen aan werkgever*
4. *Aansluitingsnummer toekennen*
5. *Identificatiegegevens noteren op standaardformulier D.209 voor opname in repertorium*
6. *Identificatiegegevens noteren op eigen repertoriumformulier D.3023 en C.300*
7. *Werkgever bevestiging van aansluiting opsturen (op een C.3004 of een C.3005)*

De werkgever kan kiezen of hij zich bij de instelling of bij een vrij fonds aansluit. Uitzondering op deze regel zijn bepaalde categorieën van werkgevers die van rechtswege verplicht zijn zich aan te sluiten bij deze instelling, zo bijvoorbeeld de werkgevers in de horeca-sector.

De aansluiting van de werkgever is nooit definitief, dit maakt de opvolging van dossiers vaak zwaarder : werkgevers veranderen van fonds en zodoende verhuizen alle dossiers waarvoor het recht reeds bepaald was. Voor de instelling is dit zeker het geval, aangezien sommige werkgevers niet uit eigen beweging bij haar aangesloten zijn : wanneer een werkgever zich binnen de 90 dagen niet aansluit bij een fonds worden de dossiers van zijn werknemers automatisch behandeld in de instelling. Na het verstrijken van de wettelijke termijn, verhuizen deze werkgevers vaak naar een fonds dat opgenomen is in een sociale groep. Voor de instelling betekent dit een intensieve opvolging van de aansluitingen en schrappingen van de Werkgevers. De bediende zet de volgende arbeidsstappen :

8. *Indien een aansluiting van een nieuwe rechthebbende, het aansluitingsnummer van de werkgever verifiëren*

9. Indien een wijziging in het dossier van de werkgever, deze gegevens overbrengen op formulier D.210
10. Formulier D.210 verzenden naar het Repertorium
11. Wijzigingen aanbrengen op eigen repertoriumformulier
12. Bij schrapping, na ontvangst aangetekend schrijven D.211 invullen
13. Formulier D.211 verzenden naar het repertorium
14. Formulier D.3024 invullen voor schrapping werkgever uit eigen repertorium

Wanneer de binnenkomende aanvragen beschikken over een aansluitingsnummer van de werkgever, worden zij verdeeld over de verschillende opstellers en klerken. Deze bedienden zorgen ervoor dat de eerste betaling kan geschieden, zij doen dit als volgt :

15. Briefwisseling rond nieuwe aanvraag verzamelen
16. De werkgever identificeren en het verklaringsformulier (model AB) inkijken
17. Aanvraagformulier werknemer nakijken op volledigheid (model AA)
18. Model Z (uittreksel uit bevolkingsregister) en model Y (brevet van rechthebbende) overlopen
19. Indien aanvraagformulier van de werkgever, het verklaringsformulier van de werknemer, model Z of model Y onvolledig zijn, bijkomende inlichtingen schriftelijk inwinnen door versturing van standaardbrieven of persoonsgerichte brieven bij specifieke vragen (worden met de hand geschreven en door het secretariaat getypt en verstuurd)
20. Interpretatie aanvraagformulier : wie is de rechthebbende (identificatie en bewijs van arbeidsprestaties, de naam van de vorige werkgever, begin van de huidige tewerkstelling)
21. Interpretatie aanvraagformulier : wie zijn de rechtgeveden (naam en de geboortedatum)
22. Interpretatie aanvraagformulier : wie is de bijslagtrekkende (identificatie, welk is de relatie van bijslagtrekkende tot de rechtgevede en de rechthebbende, gegevens over bijslag die in het verleden werden uitgekeerd)
23. Wetsartikel bepalen welk van toepassing is
24. Eigen steekkaart invullen (C.1536)
25. C.2039 opmaken i.f.v. verzending mecanografie
26. Betalingsborderel X. opmaken
27. Dossier doorsturen naar sectiehoofd voor controle
28. Na teruggave dossier door sectiehoofd correcties aanbrengen indien nodig
29. Doorsturen van C.2039 en betalingsborderel naar mecanografie
30. Dossier naar klassement sturen en eigen steekkaart opbergen

Na de eerste betaling, wanneer het recht vastgesteld is, wordt het voortbestaan van het recht op vaste tijdstippen gecontroleerd :

31. De binnengekomen periodieke formulieren ¹ op nummerieke volgorde leggen, met behulp van de steekkaarten kijken of er een wijziging optreedt in het dossier, indien dit niet het geval is, de ontvanger ervan signaleren door een kenteken op de steekkaart aan te brengen
32. De prestatie lijst van de werknemer driemaandelijks controleren en bij afwezigheid noteren op steekkaart
33. De spontane briefwisseling inkijken met behulp van de steekkaart
34. Naar aanleiding van spontane briefwisseling, prestatie lijsten en periodieke formulieren (of de afwezigheid ervan) wijzigingen aanbrengen
35. Controle en interpretatie : dezelfde of andere rechthebbende
36. Controle en interpretatie : dezelfde of andere rechtgeevenden
37. Controle en interpretatie : dezelfde of andere bijslagtrekkenden
38. Controle en interpretatie : hetzelfde of ander wetsartikel van toepassing
39. Indien wijziging in dossier, noteren in dossier en op steekkaart
40. C.2039 opmaken met de wijzigingen i.f.v. verzending naar mecanografie (b.v. stopzetting betaling)
41. Eventueel debet berekenen en noteren op borderel C
42. Dossier doorsturen naar sectiehoofd
43. Na teruggave dossier eventueel correcties aanbrengen
44. Verzending C.2039 en borderel C
45. Bij debet eveneens bericht sturen naar dienst boekhouding
46. Dossier terug naar klassement

De beheerder die aan de maatschappij voor mecanografie de opdracht geeft om de betaling te verrichten, controleert de uitvoering daarvan door maandelijks de betalingslistings te overlopen. De gegevens op de listings worden dan vergeleken met de steekkaart (C.1536) waarop de belangrijkste dossiergegevens genoteerd staan.

47. Betaling correct, noteren op steekkaart
48. Foutieve betaling, een debet ² of bijpassing opmaken
49. Bijpassing of debet ter controle voorleggen aan sectiehoofd
50. Na teruggave door sectiehoofd, borderel D opmaken i.f.v. verzending naar mecanografie
51. C.2029bis (aangetekend schrijven bij terugvoering van bijslag) en C.2029 (document met bedrag dat verschuldigd is) invullen en opsturen naar cliënt
52. Debets en bijpassingen klasseren

¹ Periodieke formulieren zijn documenten die op vaste tijdstippen verstuurd worden naar de rechthebbende ter controle van het recht op bijslag, enkele voorbeelden : 7P7, P19, 5P5.
² De debets worden in principe opgemaakt door de beheerder, uitzondering : wanneer ze een hoog bedrag behelzen.

Een ondersteunende stap in dit bewerkingsproces is het onthaal, hetzij telefonisch hetzij face-to-face, van de cliënten. Dit onthaal wordt verzorgd door de maatschappelijk assistenten, deze mensen werken in de dienst 'onthaal'. Mogelijke gezichten die het face-to-face onthaal kan aannemen :

53. De cliënt begroeten
54. Informeren naar probleem
55. Indien problemen met invullen van periodieke formulieren, hulp bieden
56. Indien vraag rond betaalsituatie, consultatie computerschermen, eventueel contactname beheerder
57. Indien vragen rond briefwisseling van de instelling, hulp bieden met de interpretatie ervan
58. Indien informatie ontrent nieuwe dossieraanvraag, alle informatie aanbrengen om aanvraagformulier te verduidelijken t.a.v. de cliënt
59. Indien probleem met bestaand dossier, steekkaart opvragen bij beheerder en informering naar knelpunt
60. Dossier a.d.h.v. steekkaart inkijken
61. De probleemsituatie vertalen naar de bezoeker
62. Ontbrekende gegevens inwinnen
63. Ontbrekende gegevens op geijkte formulieren aanbrengen
64. Afscheid nemen van de bezoeker
65. Het dossier, met de bijkomende gegevens, terug bezorgen aan beheerder
66. Dossierbeheerder informeren over hoe probleem werd opgelost

Het telefonisch onthaal :

67. De cliënt begroeten
68. Informeren naar het probleem
69. Dossier via de computer raadplegen
70. Probleemsituatie trachten op te lossen
71. Indien dit niet mogelijk is de cliënt uitnodigen
72. Afscheid nemen

2. Structuur van de afdeling

2.1 De produktieorganisatie

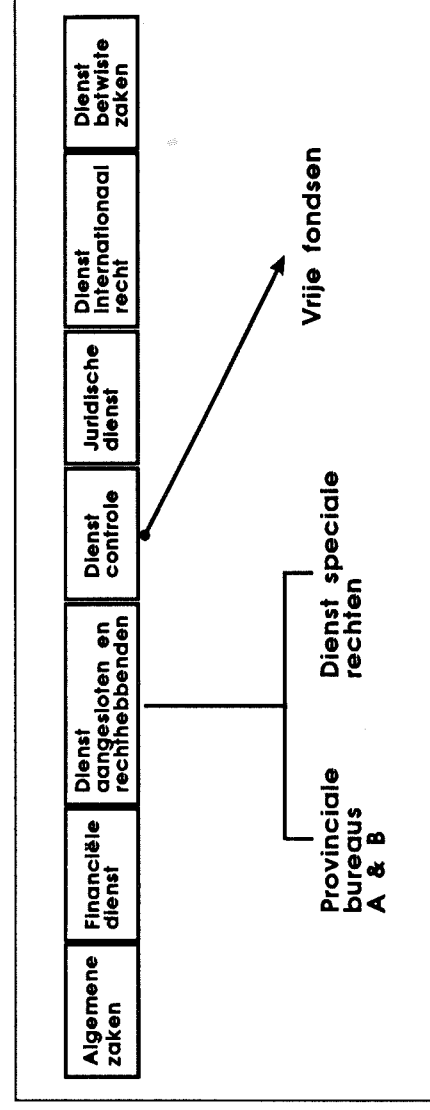
2.1.1 De diensten

De voornaamste diensten die de instelling aanbiedt zijn de volgende : het uitkeren van bijslag, het ter beschikking stellen van middelen aan de fondsen en een evaluatie of controle op hun werkwijze.

Het uitkeren van de bijslag gebeurt steeds in provinciale bureaus, in totaal zijn er zo 10 : één per provincie, met uitzondering van Brussel waar zowel een Nederlandstalig als Franstalig bureau gevestigd is. Deze bureaus zorgen voor de aansluiting van de werkgevers, de betaling van de bijslag en het onthaal van het cliënteel.

In twee gevallen wordt de bijslag niet betaald door de provinciale bureaus nl. wanneer de rechtgevende in het buitenland verblijft of krachtens een internationale overeenkomst bijslag ontvangt ofwel, wanneer het speciale categorieën van rechthebbende betreft. In het eerste geval wordt het recht vastgesteld en de bijslag uitgekeerd door de dienst internationale overeenkomsten. In het tweede geval wordt het recht bepaald en de bijslag uitgekeerd door de dienst 'speciale rechten'. Deze dienst is niet geregionaliseerd en vinden we alleen terug in Brussel. Op termijn is het de bedoeling dat ook de provinciale bureaus dossiers van bepaalde speciale categorieën van rechthebbenden zullen behandelen.

De diensten die in deze case-studie aan bod komen, zijn twee provinciale bureaus (bureau A en B) (cfr. schema 3, p. 23). De reden waarom we voor deze diensten opteerden is tweërlei : enerzijds is 'bijslag uitkeren' nog steeds één van de meest omvangrijke activiteiten van de instelling, waarbij zowel dossierverwerking als contact bij de klant komt kijken; anderzijds laat het ons ook toe vergelijkingen te maken met de vrije fondsen, wat niet mogelijk zou zijn mochten we geopteerd hebben voor de dienst speciale rechten, gezien deze dienst naast bijslag nog andere toelagen uitkeert.



Schema 3. Organogram Case A

2.1.2 De uitvoerende afdelingen

De mate waarin 'voorbereidende, ondersteunende en organiserende activiteiten gedelegeerd zijn naar de afdelingen', moet ons een antwoord geven op de vraag of de structuur van de organisatie een zekere graad van defunctionalisatie kent.

De voorbereidende taken zijn taken die uitgevoerd worden voordat de eigenlijke uitvoering kan beginnen. Bijvoorbeeld, de aanvoer van het materiaal

(dossiers). Deze activiteit wordt voor bureau A centraal verzorgd, bureau B maakt gebruik van een eigen dienst. Het opbergen en bezorgen van dossiers aan de opstellers gebeurt steeds door een dienst klassement, die op beide uitvoerende afdelingen aanwezig is. De aankoop van werkmateriaal (middelen) daarentegen wordt verzorgd door de algemene dienst. Onder voorbereiding verstaan we eveneens het aanbrengen van een basiskennis, opdat men de dossiers kan verwerken. Deze opleiding gebeurt uitsluitend op het niveau van de afdeling en wordt omzeggens niet ondersteund of georganiseerd door een gespecialiseerde dienst. In bureau A krijgen nieuwe werknemers uitsluitend een opleiding on-the-job door een collega, hierbij ook gebruikmakend van de onderrichtingen van de studiedienst. Bureau B daarentegen, heeft op eigen initiatief een opleiding georganiseerd, zowel theoretisch als praktisch. Anderzijds wordt de wijze waarop gewerkt dient te worden wel centraal bepaald. In het bepalen van de werkvolgorde zijn de uitvoerende bureaus dan weer volledig vrij.

Ondersteunende taken zijn activiteiten die ervoor zorgen dat de uitvoering ongestoord kan gebeuren. Deze taken kunnen o.m. betrekking hebben op administratie, controle, gereedschapsonderhoud en opvolging van de wetgeving.

Administratieve activiteiten zoals b.v. het typen van brieven, worden wat afdeling A betreft, ondersteund door een gespecialiseerde afdeling nl. de dienst algemene zaken. Afdeling B heeft een eigen dienst die voor deze ondersteuning zorgt. Technologische begeleiding en onderhoud van de technologie is volledig gecentraliseerd, evenzo de middelen waarmee gewerkt wordt. Controlerende en corrigerende activiteiten horen ook onder deze noemer thuis en wat dit betreft kan men stellen dat de bureaus hier volledig autonoom werken : controle en correctie van de dossiers gebeurt volledig door de uitvoerende afdeling, nl. doorgaans door de sectiechef. De opvolging van de wetgeving wordt weliswaar voorbereid door de studiedienst, die de wetgeving 'vertaalt' en omzet in onderrichtingen. Anderzijds zijn het de bestuurssecretarissen, dus mensen op afdelingsniveau, die deze wetswijzigingen toelichten aan de bedienden.

Organiserende taken zijn taken die betrekking hebben op samenwerking en overleg met anderen. Welnu, de verdeling van het werk over de bedienden en de afstemming van hun arbeid onderling wordt op het niveau van de afdeling bepaald door de bestuurssecretaris, in samenspraak met de sectieoversten.

Wat voorbereiding, organisatie en ondersteuning betreft, zijn we geneigd beide afdelingen op het continuüm functionalisatie versus defunctionalisatie eerder naar de pool van een gedefunctionaliseerde produktieorganisatie te plaatsen. Immers, de specialistische afdelingen die op het niveau van het bedrijf bestaan, leveren naar afdelingsniveau wel enige ondersteuning - vooral op juridisch vlak -, maar de uiteindelijke organisatie, correctie, controle en een groot deel van het studiewerk gebeurt op het niveau van de afdeling. Het is wel zo dat afdeling A een kleinere mate van defunctionalisatie kent omdat een aantal voorbereidende activiteiten, denken we b.v. aan aanvoer van materiaal, slechts in beperkte mate gedelegeerd zijn (schema 4, p. 30).

Wat de koppeling van de bewerkingsfuncties betreft, zien we dat bepaalde facetten van de uitvoerende functie gecentraliseerd zijn : de dossiers van speciale categorieën van rechthebbenden en de dossiers waar betaling gebeurt krachtens een internationale overeenkomst. Verder zijn de uitvoerende functies wel geïntegreerd : aansluiting van de werkgever, onthaal, openen van het recht, bepalen van het recht, bijslag betalen en het dossier opvolgen gebeurt op niveau van de afdeling. Alleen het intikken van de gegevens en uiteindelijke berekening van bijslag is in een vorm van uitbesteding toevertrouwd aan een mecanografie.

Aangezien praktisch alle dossiers toevertrouwd worden aan de bureaus, inclusief de volledige verwerking ervan kunnen we stellen dat eerder de stroomsgewijze structuur hier van toepassing is (schema 4, p. 30).

2.2 De technologie

Op het niveau van de afdelingen is men recent gestart met informatisering (eind 1990). Deze technologie staat nog in de kinderschoenen : de opsteller wordt niet ondersteund in zijn dossierbeheer, enkel consultatie van een gegevensbank is mogelijk. Deze consultatie kan gebeuren door verschillende schermen te doorlopen, dit doet men door het invoeren van bepaalde codes.

Tot op heden zijn dan ook weinig arbeidsactiviteiten door de computer overgenomen. Enkel de communicatie met de dienst klassement is verminderd aangezien de basisgegevens van elk dossier opgenomen zijn in de computer, waardoor directe raadpleging b.v. bij een vraag van de klant mogelijk wordt.

De reden waarom overgegaan werd tot de huidige vorm van computerondersteuning, is dat men op termijn het tijdsaandeel van een aantal erg routinematige activiteiten wil verminderen. Men denkt dan vooral aan de opvolging van dossiers. Anderzijds zou de gegevensinvoer direct, dus op de afdeling, kunnen gebeuren waardoor de tijd die besteed wordt aan het noteren van de gegevens zou kunnen herleid worden tot de helft.

Aangezien de informatisering zelfs in de toekomst niet meer mogelijkheden biedt, dan deze die een ondersteuning voor de opsteller behelsen, opteren we in het theoretisch raamwerk voor starre technologie (schema 5, p. 32).

2.3 De arbeidsorganisatie

2.3.1 De hiërarchische organisatie

De arbeidsorganisatie heeft de laatste jaren wel enkele veranderingen ondergaan, we kunnen dit best illustreren aan de hand van de hiërarchische organisatie. Reeds geruime tijd ziet die eruit als volgt :

- de bestuurssecretaris;
- de sectiehoofden - de maatschappelijk assistenten;
- de opstellers;

- de klerken;
- de klerk-typistes;
- de klasseerders.

De bestuurssecretaris is verantwoordelijk voor de goede werking van het provinciaal bureau en zal in die hoedanigheid de taken verdelen over de verschillende bedienden en de wetgeving opvolgen.

De maatschappelijk assistenten verzorgen het onthaal.

De sectiehoofden zijn verantwoordelijk voor het werk van de opstellers, houden zich hoofdzakelijk bezig met controle van dossiers en moeten advies kunnen geven wanneer probleemsituaties in dossiers opduiken. In samenspraak met de bestuurssecretaris verdelen zij de dossiers over de beheerders.

De opstellers doen aan dossierbeheer : het openen van een recht en het opvolgen van de dossiers.

De klerken berekenen de bedragen die maandelijks uitgekeerd worden en ondersteunen de opvolging van de dossiers o.m. door de prestatie lijsten na te kijken.

De klerk-typistes zorgen voor het typewerk en de aansluiting van de werkgever.

De klasseerders halen op vraag van de opsteller de dossiers in en uit het klassemment, verder sorteren zij vaak de briefwisseling.

De grootste verandering in deze arbeidsorganisatie betreft de rol van de klerk. Doordat de berekening van de bijslag geïnformatiseerd werd en uitbesteed aan de maatschappij voor mecanografie, verminderde zijn werkvolume. De ondersteuning die hij de opsteller bood, bij de opvolging van zijn dossiers, is eveneens sterk gereduceerd aangezien de wetgeving niet langer zo'n intensieve controle eist, bijvoorbeeld de prestatie lijsten moeten driemaandelijks i.p.v. maandelijks gecontroleerd worden.

Door informatisering en wijzigingen in de wetgeving evolueerden de taken van de klerk van een vorm van ondersteuning (opvolging van dossiers) en nazorg (maandelijks betaling van de bijslag), tot een daadwerkelijk dossierbeheer : het openen van een dossier, het bepalen van het recht, de betalingen nakijken en de opvolging verzorgen. Eigenlijk doen de opsteller en de klerk nu hetzelfde werk, alleen de beloning verschilt.

2.3.2 Globale arbeidsorganisatie

De globale arbeidsorganisatie is in beide afdelingen erg gelijkend : men maakt een onderscheid tussen de dienst onthaal en de dienst 'bijslag', ook wel bureau genoemd. Op het niveau van de bijslagdienst maakt men steeds een onderscheid tussen het dossierbeheer enerzijds en de aansluiting van werkgevers anderzijds. Het dossierbeheer zelf wordt steeds parallel opgesplitst, de basis om verschillende dossier-types te onderscheiden kan zijn : de werkgever (b.v. sectie horeca), de categorie van rechthebbende (b.v. sectie met zieken en gepensioneerden) of de regio waarin de werkgever zijn hoofdvesting heeft.

Voor de opsteller en klerk brengt deze opdeling in secties met zich mee dat hij de dossiers van één bepaalde categorie van rechthebbende behandelt. Dossierbehandeling impliceert doorgaans : aansluiting van nieuwe rechthebbende, het voortbestaan van dit recht controleren en verrichten van de betalingen.

2.3.3 Afdeling A

Op niveau van de afdeling worden vijf secties onderscheiden : een sectie aansluitingen, een sectie horeca, een sectie GESCO'S, DAC, gepensioneerden en zieken en drie secties op regionale basis (b.v. werkgevers die aangesloten zijn in regio van Leuven).

De functiehouders die we interviewden (4 in totaal) komen uit twee secties : de sectie horeca en de sectie GESCO'S, DAC, zieken en gepensioneerden. De reden waarom we deze twee secties eruit kozen heeft vnl. te maken met het feit dat deze secties als 'moeilijker' bestempeld werden.

Naast de uitvoerende afdeling gingen we eveneens kijken naar de dienst onthaal, we interviewden de maatschappelijk assistent die in contact staat met de beheerders van afdeling A.

De sectie horeca is bemand met vijf mensen, in tegenstelling tot andere secties is er één iemand die zich uitsluitend toespitst op de aansluiting van nieuwe rechthebbenden (F1). Van zodra het recht bepaald is, verhuist het dossier naar een andere beheerder die voor de opvolging zorgt (F2). M.a.w. de verschillende uitvoerende taken zijn hier opgesplitst. De beheerder die uitsluitend de aansluitingen van de rechthebbende verricht (F1), is dus gespecialiseerd in één uitvoerende activiteit. De volledigheid van de functie is het grootst wat de voorbereidende activiteiten betreft : de opsteller ordent de briefwisseling, klasseert zijn fiches, schrijft brieven en bepaalt de volgorde waarin hij tewerk gaat. Alleen het klasseren van de dossiers gebeurt door een gespecialiseerde dienst nl. de dienst klassement. De kennis omtrent wetgeving moet hij zelf verwerven, hij ontvangt hierbij ondersteuning van de bestuurssecretaris. Organiserende activiteiten zijn afwezig, de werkverdeling en de onderlinge samenwerking wordt bepaald door de sectieoverste in samenspraak met de bestuurssecretaris. De opvolging van de wetgeving, als ondersteunende activiteit, wordt slechts in beperkte mate gerealiseerd : de circulaires worden af en toe geraadpleegd, doch meestal wint men het advies in van het sectiehoofd. De controle van de dossiers wordt verricht door de sectiechef. De functiehouder (F2) die de opvolging van dossiers verzorgt, beschikt gedeeltelijk over een integratieve functie, aangezien hij nog steeds twee van de vier uitvoerende taken verricht. De volledigheid van de functie is identiek aan F1.

In de tweede sectie, waar vier mensen werken, werden eveneens twee functiehouders geïnterviewd. De werkverdeling in de sectie is volgens categorie van rechthebbende nl. één iemand behandelt de gepensioneerden en invaliden (F4), drie andere leggen zich toe op de GESCO's en DAC dossiers (F3). De functie van de persoon die de GESCO's behandelt (F3) is een zeer geïntegreerde functie,

omdat deze persoon zich toelegt op de aansluiting van de werkgever én het openen van een nieuw dossier én de opvolging van bestaande dossiers én de controle van de betalingen. Het is erg uitzonderlijk dat de aansluiting van de werkgevers door de beheerder gebeurt, immers de aansluitingsnummers van de werkgevers moeten op elkaar volgen en aangezien deze aansluiting zonder computerondersteuning gebeurt wordt zij door één sectie gedaan. Aansluitingsnummers worden binnen deze sectie toegekend omdat men hier moet rekening houden met het project van de werkgever, niet met zijn vesting of sector waarin hij werkt. Op vlak van functievolledigheid krijgt men een gelijkaardig profiel: voorbereiding vrij volledig (ordenen van briefwisseling, klaar leggen van formulieren, klasseren van projecten en fiches, bepalen van de werkvolgorde), ondersteuning beperkt (opvolging van de wetgeving zeer miniem) en organiserende activiteiten afwezig.

De beheerder die de dossiers van gepensioneerden en zieken behandelt (F4) opent zeer zelden een dossier, doorgaans betreft het dossiers die, eventueel tijdelijk, verhuizen. De opvolging gebeurt daarentegen zeer intensief, evenals de controle van de betalingen. De beheerder heeft m.a.w. twee van de vijf uitvoerende taken, dus integratieve functie. De functievolledigheid is identiek aan deze van F3.

De laatste functiehouder die we interviewden was de maatschappelijk assistent die het onthaal verzorgt (F5). Deze onthaalactiviteit staat vrij onafhankelijk van de andere uitvoerende taken, kan eigenlijk als een vorm van ondersteuning t.a.v. het dossierbeheer gezien worden. De functie geniet een sterke vorm van specialisatie aangezien het onthaalwerk de enige uitvoerende activiteit is. De functie is zeer volledig, vooral op het vlak van organiseren: in overleg met collega's worden afspraken gemaakt rond de verdeling van het werk en de werkwijze. Ondersteuning van gespecialiseerde diensten is zeer miniem (met uitzondering van schriftelijke documentatie), men kan evenmin raad vragen aan hiërarchische meerdere, enkel collega's kunnen wel eens advies uitwisselen. Doordat de functie zo weinig ondersteund wordt, is men verplicht de wetswijzigingen zelf bij te houden. Controle op het werk is onbestaande. De voorbereiding die vooraf gaat aan het ontvangen van bezoekers is miniem: zorgen dat de documenten aanwezig zijn.

2.3.4 Afdeling B

De verschillen en gelijkenissen tussen afdeling A en B worden even op een rij gezet. Enkele gelijkenissen zijn:

- men werkt binnen eenzelfde hiërarchisch raamwerk;
- de dossierbeheerders worden in hun uitvoering ondersteund door de klasseerders die de dossiers opbergen en door een klerk-typiste die de aansluiting van werkgevers verricht;

- ook hier ziet men dat de activiteit 'bijslag uitkeren' parallel is opgesplitst nl. de dossiers zijn, alnaargelang categorie van rechthebbende, verdeeld over de verschillende secties.

Enkele opvallende verschillen :

- de uitvoerende taken zijn, op de onthaalactiviteit en de aansluiting van werkgevers na, steeds gegroepeerd in één functie;
- de belangrijkste voorbereidende en ondersteunende taak nl. kennis van de wetgeving verwerven en actualiseren, wordt in afdeling B intensiever opgevolgd.

De functiehouders die geïnterviewd werden, zijn : een beheerder van de sectie horeca, een maatschappelijk assistent verantwoordelijk voor het onthaal én een klerk-typiste van de dienst aansluitingen. In deze afdeling werd slechts één beheerder geïnterviewd omdat de inhoud van functie ons reeds voldoende duidelijk was, bovendien waren de verschillen ten gevolge van de arbeidsverdelingsopties niet dermate groot dat we een volledig nieuw profiel ontwaren. Een gesprek met de maatschappelijk assistent maakt vergelijkingen met afdeling A mogelijk. Vergelijkingen met de taakinhoud van de klerk-typistes verantwoordelijk voor de aansluitingen kunnen we niet maken : in afdeling A was deze persoon zeer recent aan het werk en kwam bijgevolg niet in aanmerking voor een gesprek. Anderzijds is er geen enkele reden om aan te nemen dat de profielen van de klerk-typistes op een of andere wijze sterk zouden verschillen : de klerk-typistes zijn steeds gespecialiseerd in één uitvoerende taak nl. aansluiting van de werkgevers, bovendien werken ze met identiek dezelfde middelen en is hun werkwijze vooraf sterk gestructureerd.

	Bureau A	Bureau B
Vorbereiding		
materiaal	+/-	+
middelen	-	-
werkmethode	+	+
volgorde	+	+
score :	⊕	⊕
Ondersteuning		
administratie	-	+
controle	+	+
gereedschapsonderhoud	-	-
opvolging basiskennis	+	+
score :	+/-	⊕
Organisatie		
samenwerking en overleg	+	+
score :	⊕	⊕

Schema 4.

In tegenstelling tot de sectie horeca in afdeling A, kent men in dit bureau geen sterke opsplitsing van de uitvoerende taken. Dit betekent dat de functiehouder (F6), beschikt over een betrekkelijk integratieve functie aangezien hij zich toelegt op het openen van nieuwe dossiers, de opvolging van bestaande dossiers en het controleren van de betalingen. De voorbereiding wordt ondersteund door de dienst onthaal die de briefwisseling sorteert, anderzijds zorgt men zelf voor het klasseren van fiches en het ordenen van de briefwisseling naar topic (opvolging, nieuw dossier, betaling ...). De organiserende activiteiten zijn ook hier afwezig. Het werkvolume kan men niet beïnvloeden, de bestuurssecretaris bepaalt dit rekening houdend met een aantal factoren : het aantal brieven dat men gemiddeld ontvangt (indicator beweging in dossier), de steekkaarten die men in zijn bezit heeft (indicator van betalingen die men moet controleren), de periodieke formulieren die men ontvangt (indicator beweging in dossier), met moeilijkheidsgraad van bepaalde dossiers (subjectieve indicator), het aantal nieuwe gevallen en het tijdstelsel waarin men werkt. De ondersteunende activiteiten zijn in vergelijking met afdeling A betrekkelijk volledig : de onderrichtingen en schema's worden dagelijks geraadpleegd, vooral wanneer het wetswijzigingen betreft. Controle daarentegen berust bij het sectiehoofd (schema 4, p. 30).

Een tweede gesprek hadden we met de klerk-typiste (F7), verantwoordelijk voor de aansluitingen van de werkgevers. Deze functie is sterk gespecialiseerd (slechts één uitvoerende taak) en kent een relatief grote volledigheid. Vooral de voorbereidende taken zijn vrij omvangrijk : zorgen dat men voldoende documenten in voorraad heeft, briefwisseling ordenen, een eigen klassement bijhouden en corres-

pondentie verzorgen met het repertorium. Men plant ook zijn eigen werk. Bij de aansluiting van werkgevers komen sowieso weinig ondersteunende activiteiten kijken, zover die aanwezig zijn zijn ze slechts gedeeltelijk toevertrouwd aan de functiehouder. Organiserende activiteiten zijn in handen van de bestuurssecretaris.

De maatschappelijk assistent (F8) beschikt, in tegenstelling tot zijn collega in afdeling A, over geen gespecialiseerde maar wel een geïntegreerde functie: onthaal van cliënteel wordt in rustige momenten gecombineerd met dossierbeheer (hetzij opening, opvolging of betaling). Over de volledigheid van zijn functie bestaat weinig twijfel. Net als zijn collega in afdeling A, worden wetswijzigingen opgevolgd en onderrichtingen en schema's geraadpleegd. De organisatie betreft vooral het ordenen van het eigen werk maar ook afspraken maken met collega's. De voorbereiding varieert van een basiskennis van de wetgeving tot het klasseren van fiches.

3. Taakanalyse

In de beschrijving van het primaire productieproces werd reeds een gedetailleerde beschrijving gegeven van verschillende bewerkingsstappen. Deze beschrijving situeert zich op het niveau van de verschillende arbeidsstappen, uitgangspunt bij deze indeling waren de taken zoals opgesomd door de afdelingshoofden. De gerapporteerde taken worden, met uitzondering van de terugvorderingen, gelijkgesteld aan arbeidsopgaven aangezien ze overeenstemmen met één doel.

De taken die door de afdelingshoofden onderscheiden werden voor de klerktypiste zijn :

- aansluiten van de werkgever;
- opvolging en schrapping van de werkgever.

De taakomschrijving van de opstellers (en klerken) ziet eruit als volgt :

- aansluiting van de nieuwe rechthebbende;
- opvolging van een dossier;
- betalingen nakijken;
- terugvorderingen opmaken.

De functie van de maatschappelijk assistent is doorgaans erg gespecialiseerd :

- onthaal (eventueel organisatie en dossierverwerking).

De terugvorderingen worden niet beschouwd als een aparte arbeidsopgave omdat zij ons inziens deel uitmaken van twee andere arbeidsopgaven nl. betaling en opvolging. Dit alles heeft te maken met het ordenen naar één doel. Betalingen controleert men immers met het oog op het correct uitbetalen van de bijslag, terugvorderingen opmaken ligt duidelijk in dit verlengde. In sommige gevallen hoort terugvordering ook thuis bij de opvolging van een dossier, een voorbeeld : wanneer men naar aanleiding van binnengekomen briefwisseling constateert dat een bijdrage onterecht werd betaald maakt men een terugvordering op en sluit men het dossier pas af wanneer men er zich van vergewist heeft dat het recht blijft voortbestaan in die hoedanigheid.

De onthaalactiviteit hebben we opgesplitst in twee arbeidsopgaven nl. telefonisch onthaal en face-to-face onthaal. Dit heeft gedeeltelijk te maken met het ordenen naar één doel. Bij telefonisch onthaal is de voornaamste doelstelling 'helpen van het cliënteel bij eenvoudige vraagstukken', het face-to-face onthaal daarentegen behelst zowel 'het vertalen van eenvoudige als complexe problemen'. Bovendien maakt men bij deze dienstverlening gebruik van andere middelen, verder varieert de inhoud en de duur van het contact sterk.

De arbeidsopgaven zijn niet steeds volledig conform met het theoretisch concept (Sels, 1991). In tegenstelling tot het concept van de uitvoeringscyclus, waarmee bedoeld wordt dat een arbeidsopgave steeds gerealiseerd wordt door het overlopen van de onderscheiden arbeidseenheden (of -stappen), worden niet alle arbeidsstappen temporeel en chronologisch doorlopen. Een voorbeeld : een centraal onderdeel in de opvolging van dossiers is het onderzoek van het recht,

deze controle op het voortbestaan van het recht kan zich evenwel naar aanleiding van verschillende situaties voordoen - gaande van spontane briefwisseling tot periodieke formulieren die door de instelling worden opgestuurd.

Ook bij het onthaal van het cliënteel verlopen de cycli niet identiek : men tracht de problemen van mensen te vertalen en op te lossen, veelal komt dit neer op het invullen van formulieren op basis van een interpretatie van de wetgeving, doch de aanleiding kan zijn een vraag rond ontvangen briefwisseling, een vraag rond een nieuwe of bestaand dossier. De concrete inhoud van de arbeidsopgaven gaan we niet herhalen. Wel, brengen we de arbeidsopgaven die we bij de functiehouders kunnen onderscheiden in kaart (schema 6, p. 35).

Arbeidsopgaven							Functie- houders
Aansluiting van de werkgever	Wijziging en schrapping van de werkgever	face- to-face cliënten	Onthaal van de cliënten telefonisch	Aansluiting recht- hebbende	Opvolging van dossiers	Betalingen controleren	
F1					x		
F2					x	x	
F3	x	x		x	x	x	
F4					x	x	
F5		x	x				
F6				x	x	x	
F7	x						
F8		x	x	x	x	x	

Schema 6. Arbeidsopgaven waarover de functiehouders beschikken

4. IBAA

De bespreking van de taakkenmerken volgt de volgorde van de IBAA-schalen, rekening houdend met de onderscheiden arbeidsopgaven. Niet elk score zal besproken worden, vooral de verschillen en gelijkenissen tussen de onderscheiden functiehouders worden belicht. Ter illustratie wordt de scoretoekenning van drie functiehouders grafisch voorgesteld. Zo ziet u het profiel van F5 (maatschappelijk assistent, afdeling A), F6 (dossierbeheerder horeca-dossier, afdeling B) en F7 (klerk-typische, afdeling B).

4.1 Variabiliteit

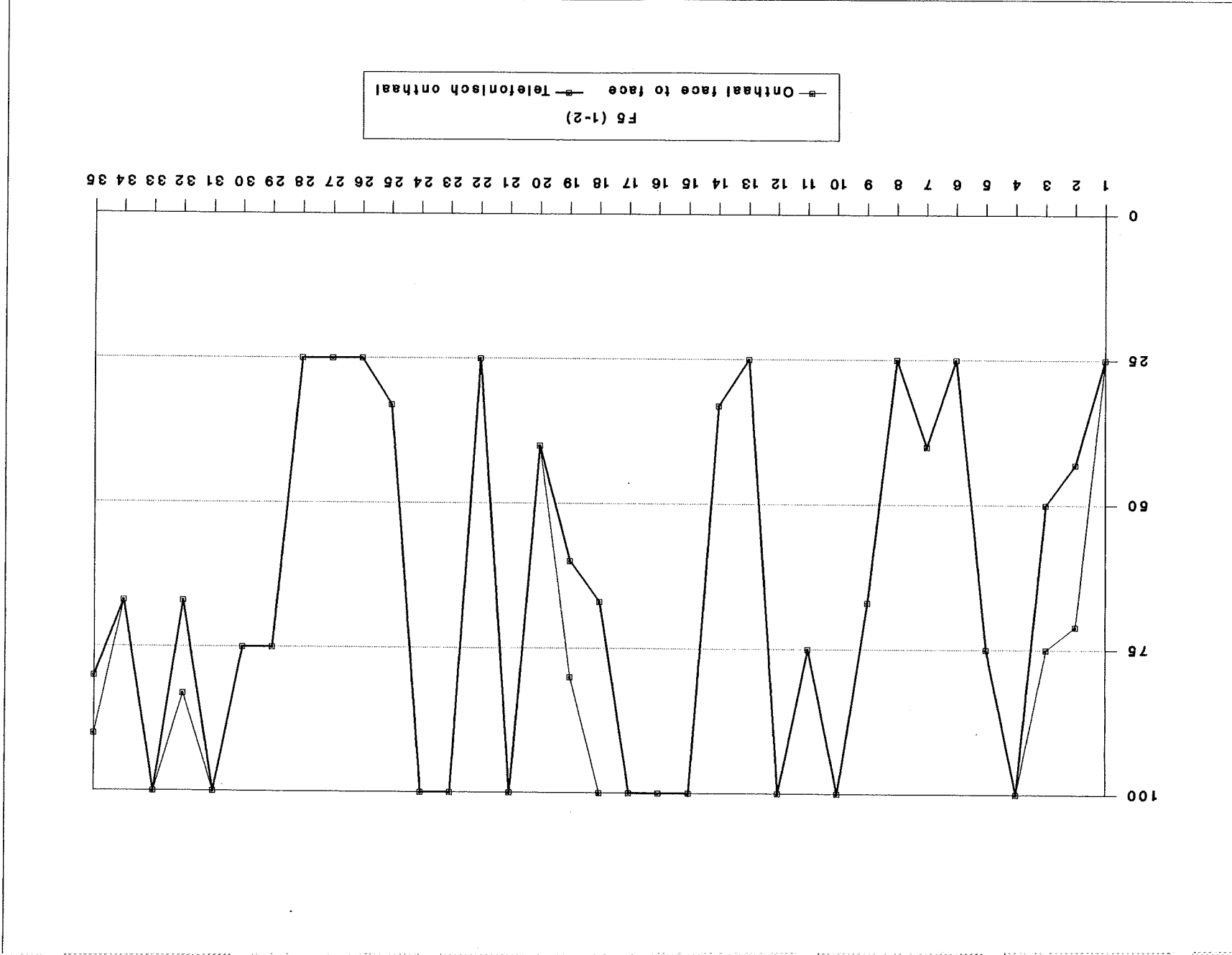
Deze schalenbatterij geeft een idee van a) hoe frequent zich veranderingen voordoen in de arbeidsopgaven, b) hoelang het doorlopen van een uitvoeringscyclus duurt, c) de mate waarin de arbeidsopgave al dan niet routinematig is, d) de regelmaat waarmee leervereisten zich opdringen.

4.1.1 De opstellers (en klerken)

Opmerkelijk is dat alle arbeidsopgaven voor schaal 1 eenzelfde lage score krijgen (0.25), dit wil dus zeggen dat organisatorische en/of technologische veranderingen nieuwe eisen stellen in de opgaven met een gemiddelde tijdspanne van meer dan drie jaren. De belangrijkste veranderingen die nieuwe eisen stellen in de opgave, zijn wetswijzigingen. Nochtans, brengen deze wijzigingen geen organisatorische/structurele veranderingen met zich mee, er worden enkel kleine veranderingen aangebracht binnen een verwerkingsprocedure. Vandaar dat dergelijke veranderingen deze score niet beïnvloeden.

Het inschalen van de cyclusduur (schaal 2) brengt ons terug naar het probleem dat deze duur sterk verschilt naargelang de arbeidsschappen die overlopen worden. Wanneer de cyclusduur ingeschaald wordt die domineert, dan ziet men dat het openen van een nieuw dossier doorgaans minder dan 1 uur in beslag neemt (0.71). Functiehouders 3 en 6 krijgen wat dit betreft een hogere score (0.86), dit is een gevolg van het feit dat de gegevens verzameling voor de horeca-dossiers veel intensiever is (figuur 2, p. 39).

De score die toegekend wordt aan dossieropvolging is 0.43, de uitvoeringscyclus neemt doorgaans minder dan 5 minuten in beslag. Wanneer evenwel naar aanleiding van bepaalde periodieke formulieren of prestatielijsten, veranderingen in het dossier worden aangebracht en daardoor het recht opnieuw in vraag gesteld wordt, is de uitvoeringscyclus van de opvolging veel langer.



De inschaling van de cyclusduur van de dossieropvolging stelt wel wat problemen. In eerste instantie zijn de variaties binnen de dossiers ontelbaar, zo ook de duur van verwerking. Ten tweede volgen de arbeidstappen binnen het openen van een nieuwe dossier en het opvolgen van een bestaand dossier zich niet steeds op, aangezien men regelmatig bijkomende gegevens moet inwinnen. In dit geval werd de functiehouder gevraagd naar een geschatte globale duur, het resultaat was een schatting variërend van 15 min tot meer dan een uur.

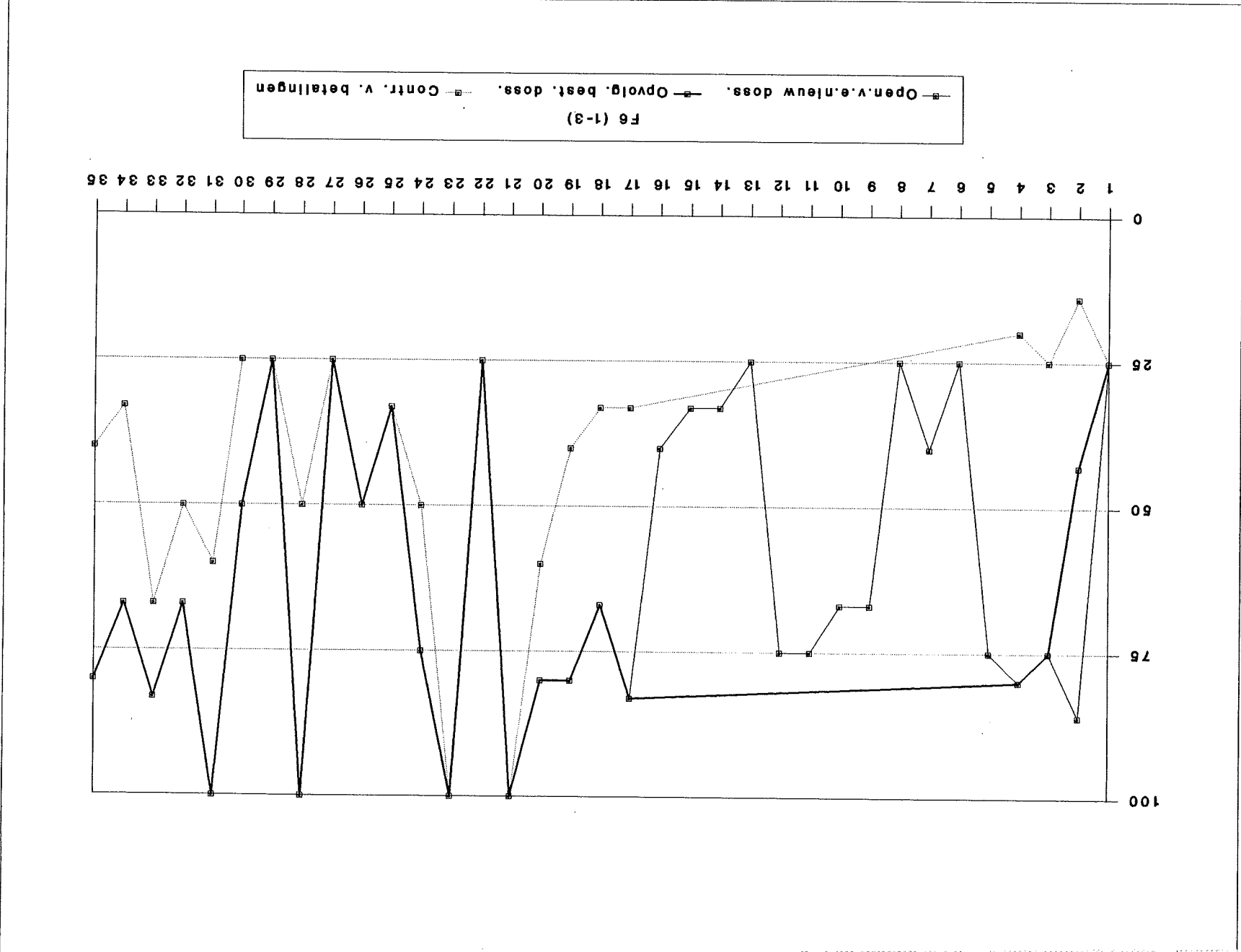
De derde schaal die wil nagaan hoe routinematig een arbeidsopgave verloopt, wordt niet met de schalen van gecompliceerdheid en interne regelvereisten in verband gebracht. Immers, wanneer men de kans op psychische automatisering wil inschalen doet men er beter aan de cycli in te schalen die domineren. De pieken die zich manifesteren in de opgave kan men afleiden aan de schaalbatterij gecompliceerdheid en interne regelvereisten.

Bij de arbeidsopgaven 'openen van een nieuw dossiers' en 'opvolgen van een bestaand' wordt telkens score 0.50 toegekend want ondanks het feit dat dossiers in tal van variaties voorkomen, kan men terug grijpen naar een verworven ervaringskennis. Nieuwe problemen betekenen in dit geval slechts een beperkte variatie op vroeger ervaringen. Alleen bij de horeca-dossiers is vaker een variatie op vroegere ervaringen vereist, ondanks het feit dat deze ervaring niet 'aanzienlijk' is wordt toch een hogere score toegekend aan F1, F2 en F6. M.a.w. de routinematigheid bij horeca-dossiers is iets minder groot.

Betalingen verrichten krijgt de laagste score omdat er zelden wijzingen in de uitvoeringscycli voordoen, de kans op psychische automatisering of routinematigheid is dan ook groot.

Opmerkelijk is dat de opstellers van afdeling A op vlak van leervereisten gemiddeld lager scoren dan de opsteller van afdeling B (schaal 4). Zowel bij het openen als bij het opvolgen van een dossier wordt van de opsteller verwacht dat hij de wetgeving toepast. Aangezien men binnen het kader van de sociale wetgeving werkt is men verplicht de wijzigingen, die door de wetgevende macht aangebracht worden, toe te passen. Dit vergt van de functiehouder een voortdurende vervolmaking. In afdeling B gebeurt deze kennisvergaring door de bediende, vandaar de hogere score bij F6. De bedienden in afdeling A laten deze vervolmaking op het vlak van wetgeving over aan de sectiechef en de bestuurssecretaris, vandaar score 0.60.

De betalingsopdracht krijgt unaniem de laagste score (0.20), om de eenvoudige reden dat eenmalige inwerking volstaat.



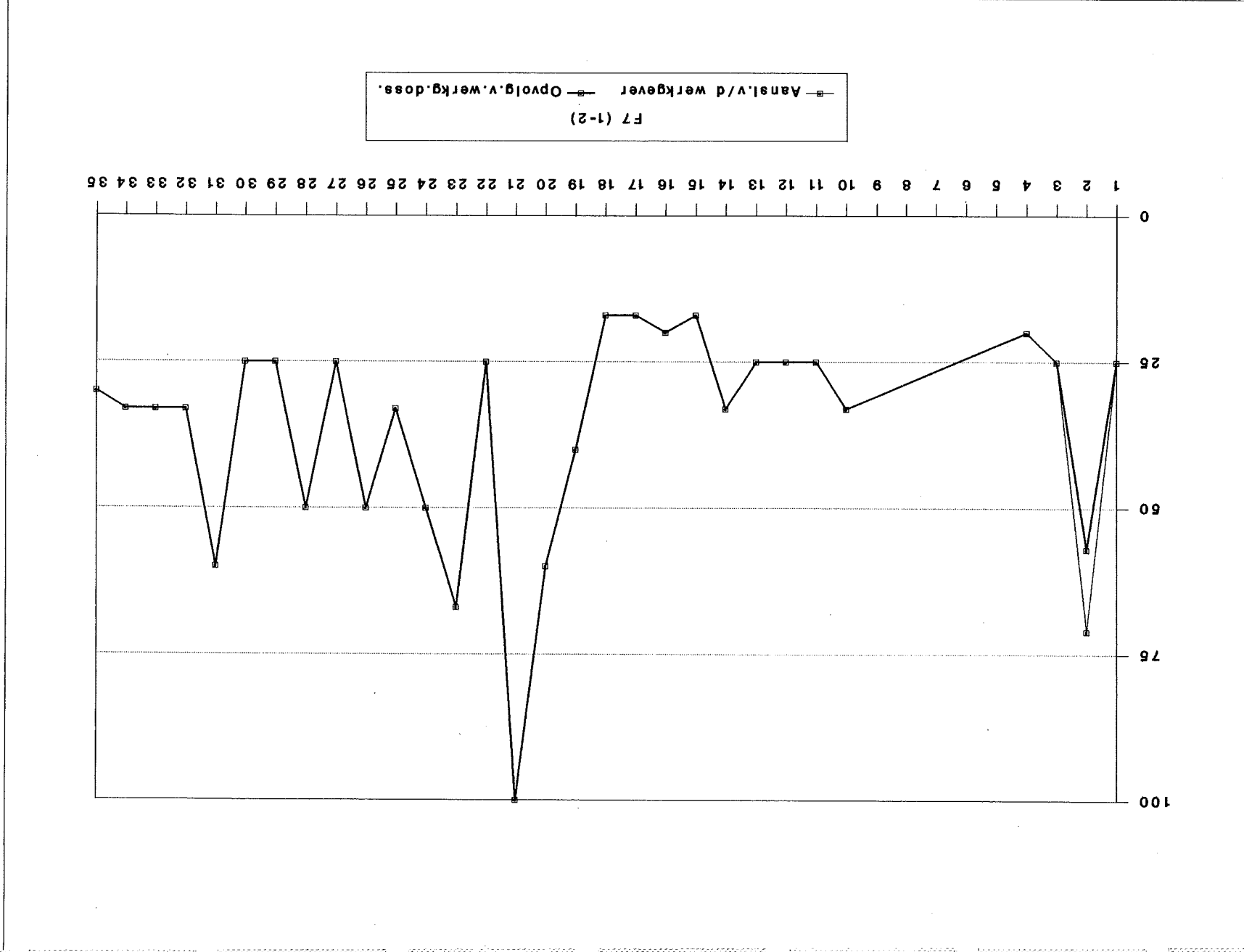
4.1.2 De klerk-typiste

De klerk-typiste beschikt over arbeidsopgaven met een relatief lange uitvoeringscyclus, een hoge mate van routinematigheid en parallel daarmee leervereisten die niet voortdurend evolueren. Integendeel een eenmalige inwerking volstaat door- gaans, aangezien zeer zelden wat verandert aan de verwerkingswijzen en mid- delen waarmee men werkt (figuur 3, p. 41).

4.1.3 Maatschappelijk assistenten

De uitvoeringscyclus van de onthaalactiviteit face-to-face is merkelijk langer dan het telefonisch onthaal : minder dan een uur (0.86) versus minder dan 5 minuten (0.43) (schaal 2) (figuur 1, p. 36). De hogere score die de face-to-face activiteit krijgt, op vlak van routinematigheid, heeft vooral te maken met het feit dat de problemen die zich in dit contact aandienen gevarieerder zijn. Bovendien is het vaak zo dat men de cliënt doorverwijst naar een persoonlijk onthaal in de dienst, wanneer het probleem te complex is om telefonisch te beantwoorden/op te lossen. De kans op psychische automatisering is dan ook vrij klein (schaal 3). De leervereisten stellen zich voortdurend, niet alleen op vlak van wetgeving, ook de persoonlijke ontwikkeling is van belang (schaal 4). Een belangrijk facet in deze laatste ontwikkeling is b.v. de wijze waarop gecommuniceerd wordt met de cliënt, de inhoud van deze dialoog (uitsluitend bijslag of ook doorverwijzing naar andere sociale instellingen).

De maatschappelijk assistent die het onthaal verzorgt in de afdeling B, beschikt over een derde en vierde arbeidsopgave. Wat de organiserende activiteit betreft zien we dat de uitvoeringscyclus weinig tijd in beslag neemt : 15 minuten (schaal 2). Dit is uiteraard erg relatief : de eigenlijke planning neemt slechts enkele minuten in beslag, doch wat hieraan vooraf gaat kan men moeilijk in cijfers vatten omdat dit zeer onbewust en impulsief gebeurt. Onbewust omdat men het verloop van de organisatie gedurende de hele week sluiks in het oog houdt, impulsief omdat men door zijn aanwezigheid op elk ogenblik dat er iets dreigt mis te lopen kan interveniëren. Ondanks het feit dat men bij organiserende activiteiten steeds voorbereid moet zijn op problemen die een aanzienlijke variatie op vroegere ervaringen impliceren, wordt score 0.50 toegekend omdat uiteindelijk in de domi- nante uitvoeringscyclus slechts kleine variaties moeten worden aangebracht (schaal 3). Op het vlak van leervereisten kennen we de hoogste score toe omdat er sprake is van een vorm van continue ontwikkeling (1.00).



Figuur 3. Klerk-typiste, afdeling B

4.1.4 Conclusie

De cyclusduur van de arbeidsopgaven van de opstellers varieert sterk, de routinematigheid is het grootst bij de controle van betalingen en leervereisten stellen zich uitsluitend bij de opening en opvolging van dossiers.

De klerk-typiste beschikt over arbeidsopgaven met een relatief lange uitvoeringscyclus, de routinematigheid is zeer groot en er is geen sprake van zich herhalende leervereisten.

De temporeel dominerende arbeidsopgave bij de maatschappelijk assistenten nl. 'face-to-face onthaal', stelt de functiehouder frequent voor nieuwe problemen, de kans op psychische automatisering is dan ook klein. Deze activiteit vergt een continue bijscholing.

4.2 Interactie mens-machine

De schalenbatterij die inzoomt op het gebruik van computer, doet dit op niveau van de functie. De vereisten die voortvloeien uit computergebruik wordt a.d.h.v. vijf dimensies geschetst (schaal 5 tot 9).

De computer wordt door alle functiehouders, met uitzondering van de klerk-typiste, in dezelfde mate gebruikt. Tot nu toe worden enkel vragen van bezoekers beantwoord met behulp van de computer.

Het betreft dan vooral vragen rond uitbetalingen. Aangezien het computerverloop sterk gestructureerd verloopt, vergt het gebruik ervan weinig kennis van de hard- en software (schaal 6 en 7). De interactie tussen machine en bediende beperkt zich tot eenvoudige mededelingen (schaal 8) en indien er een storing optreedt wordt beperkte informatie verschaft rond de aard en de oorzaak van de systeemstoring (schaal 9).

4.3 Communicatievereisten

De schaalbatterij i.v.m. communicatie peilt naar a) de frequentie van het contact, b) naar de aard van het contact en c) naar de variabiliteit in de communicatie.

4.3.1 Opstellers

De dossierverwerkers hebben betrekkelijk weinig contact met de cliënten : minder dan 10% van hun tijd besteden zij hieraan, vandaar dat het niet als afzonderlijke arbeidsopgave beschouwd wordt. Dit contact is uitsluitend telefonisch, steeds van korte duur maar vindt wel meermaals per dag plaats (schaal 10). Veelal neemt de communicatie de vorm aan van doorgeven van informatie b.v. omtrent betalingen. De communicatie kan anderzijds ook de vorm aannemen van probleemoplossing, vooral ontbrekende informatie rond een nieuwe aanvraag of een bestaand dossier wordt wel eens op deze manier verzameld (schaal 11). Dit laatste gebeurt frequenter in de horeca-dossiers. Aangezien het dossierbeheer zich beperkt tot

enkele categorieën van rechthebbende komt men steeds in contact met cliënteel dat vrij duidelijk is afgelijnd, de communicatie-inhoud is doorgaans vrij constant: vandaar score 0.25 voor F3 en F4. De functiehouders die de horeca-dossiers behandelen beschikken eveneens over een duidelijk omlind cliënteel, de aard van communicatie is anderzijds variabel, vandaar score 0.75 voor F1, F2 en F4 (schaal 12).

4.3.2 Klerk-typiste

De communicatie die naar aanleiding van werkgeversdossiers plaats vindt is zeer miniem (schaal 10). De inhoud blijft beperkt tot informatieoverdracht (schaal 11).

4.3.3 De maatschappelijk assistenten

De onthaalactiviteit is in sé een activiteit waarbij contact met bezoekers centraal staat (schaal 10). Dit contact neemt duidelijk een vorm van probleemoplossing aan waarbij de doelstellingen van cliënt en functiehouders in elkaars verlengde liggen (schaal 11). De communicatie-inhoud kan, zoals geïllustreerd wordt in de beschrijving van de arbeidsopgaven, inhoudelijk zeer verscheiden zijn. Aangezien het onthaal verzorgd wordt voor alle categorieën van rechthebbenden is het cliënteel weinig omlind, dus steeds wisselend (schaal 12).

4.3.4 Conclusie

De opstellers hebben frequent contact met de klanten, dit contact is kortstondig en inhoudelijk erg gelijkend. De communicatieve capaciteiten waarop beroep gedaan wordt bij de klerk-typiste zijn zeer beperkt. Communicatie vormt een hoofdbestanddeel van de functiehouders bij de maatschappelijk assistent. Dit contact varieert sterk inhoudelijk en neemt de vorm aan van probleemoplossing.

4.4 De organisatievereisten

De aanspraken die de beheerders op organisatorische capaciteiten kunnen maken zijn zeer beperkt. De functiehouders werken doorgaans alleen aan een arbeidsobject, zelfs wanneer ze achter elkaar aan een object werken dan nog is er geen coöperatie vereist. Inbreng in de collectieve organisatie is zo goed als afwezig (schaal 15). Alleen de maatschappelijk assistenten vormen hierop een uitzondering.

4.5 Interne regelvereisten

De schalenbatterij van interne regelvereisten spreekt zich uit over de a) de mate waarin de arbeid voorgeschreven is, b) de aanwezigheid van probleemcomponenten

ten in de opgaven, c) de ruimte die er bestaat voor zelfstandige beslissingen, d) de tijdsgebondenheid van een opgave, e) de machinetechnische gebondenheid, f) de verantwoordelijkheid voor resultaten en g) de mate waarin de uitvoering van de arbeidsopgave zelfstandige informatievergaring impliceert.

4.5.1 De opstellers

Funciehouder 3, die de dossiers van GESCO's opent en opvolgt, is gebonden door de globale doelstelling 'bijslag uitkeren wanneer men daar recht op heeft'. Deze doelstelling kan hij alnaargelang de specifieke omstandigheden opsplitsen in een aantal deeldoelen. T.a.v. de volgorde beschikt hij over een zekere vrijheid, tenminste wanneer men in het achterhoofd houdt dat men moeilijk een recht kan bepalen zonder dat men beschikt over de nodige gegevens. De bewerkingswijze is vooraf in zekere mate gedefinieerd, aangezien zij conform de administratieve verwerking en juridische procedures moet verlopen. Desalniettemin kan men niet stellen dat de verwerking volledig gestructureerd gebeurt, dit is onrealistisch omdat de varianten binnen dossierbeheer zo talrijk zijn dat men onmogelijk de verschillende de verschillende deeldoelen bij aanvang kan vastleggen. Een voorbeeld: wanneer de beheerder een nieuwe dossieraanvraag ontvangt, zal hij kijken welke gegevens aanwezig zijn en/of ontbreken. Een tweede stap kan zijn het verzamelen van deze gegevens (op welke manier, met welke middelen, waar kan men de ontbrekende informatie inwinnen, ...). Wanneer men niet in het bezit raakt van de gewenste gegevens sluit men het dossier, kan men het dossier vooralsnog vervolledigen dan volgt de bepaling van het recht. Bij het bepalen van het recht kijkt men in willekeurige volgorde naar drie actoren: de rechthebbende, bijslagtrekkende, rechtgevende. Wanneer uit hoofde van één van deze drie actoren het recht niet geopend kan worden moet men nagaan of bij een ander fonds dit recht wel geopend kan worden, zo ja stuurt men het dossier door. Wanneer men in hoofde van de instelling het recht kan openen moet men specificeren welk wetartikel van toepassing is. Tot slot volgt de administratieve afronding, waarbij verondersteld wordt dat men de administratieve procedures op de voet volgt (schaal 17).

De reden waarom bediende 6 van bureau B een hogere score krijgt dan de bedienden van afdeling A (F1 en F3), heeft te maken met het feit dat de bediende 6 verplicht is alle dossiers te behandelen, geen enkel dossier kan doorverwezen worden naar het sectiehoofd of de bestuurssecretaris. Idem dito wat het opvolgen van dossiers betreft (figuur 2, p. 39).

De arbeidsopgave opvolging van dossiers krijgt identiek dezelfde score als het openen van een dossier. De verklaring hiervoor is dat men bij de opvolging van dossiers eigenlijk dezelfde werkwijze terugvindt, tenminste wanneer wijzigingen in dossiers het recht op bijslag veranderen (schaal 17).

Betalingen controleren verloopt volgens zeer gedetailleerde regels, afwijkingen van deze standaardprocedure zijn alleen mogelijk wanneer men een debet

opmaakt. De wijze waarop men een debet berekent is eveneens voorgeschreven, de middelen waarmee men dit doet niet (schaal 17).

Schaal 18 tracht een aanduiding te geven van de bekendheid van de probleemcomponenten in de arbeidsopgaven. Ondanks het feit dat de opsteller van afdeling B alle dossiers zelfstandig moet oplossen, dus ook de dossiers waarin de probleemcomponenten niet of weinig bekend zijn, wordt geen hogere score toegekend. Zowel de opening als opvolging van dossiers op afdeling A als op afdeling B, krijgen score 0.67. De redenering die hierachter schuilgaat is de volgende: de uitgangstoestand is bekend, het gewenste doel eveneens - wat niet wil zeggen dat meteen ook de feitelijke eindtoestand gekend is -, alleen de procedures (of reeksen van arbeidseenheden) zijn in meer of mindere mate gekend. Dat de voorkennis van de procedures verschilt betekent nog niet dat deze onbekend zijn, geen score 0.83 wel een score 0.67.

Aangezien de probleemcomponenten (schaal 18) in de opgaven niet steeds bekend zijn, zal de functiehouders zelfstandig beslissingen moeten nemen (schaal 19). Steeds is het zo dat het effect van de beslissingen die men neemt, niet te verwaarlozen is: men kan immers besluiten de betaling van de bijslag stop te zetten.

De tijdsgebondenheid van de functiehouders in de diverse afdelingen verschilt enigszins of beter deze zou in praktijk niet mogen verschillen doch door gebrek aan controlemomenten kan men in afdeling A het inzake tijdsplanning wat ruimer nemen (schaal 20). Dit geldt vooral voor de opening van een dossier.

De arbeidsopgaven worden niet afgeremd door de reactietijden van de computer aangezien deze helemaal geen of slechts een beperkt onderdeel van de functie uitmaken (schaal 21).

Tenslotte is het opvallend dat de functiehouders van afdeling B hoger scoort op schaal 23, die de toegankelijkheid van vereiste informatie in kaart brengt. De reden is eigenlijk al verschillende malen herhaald: de bedienden in afdeling B krijgen een basisopleiding (en bijscholingen) waardoor zij zelfstandig de wetgeving kunnen napluizen en interpreteren. Zij kunnen m.a.w. een selectie maken tussen de beschikbare documenten, met het oog op probleemoplossing.

4.5.2 De klerk-typiste

Zowel de aansluiting als de schrapping van werkgevers is gebonden door zeer gedetailleerde instructies. De regels vermelden welke tijdslimieten gerespecteerd dienen te worden, welke informatie aanwezig moet zijn en waar de gegevens naar toe moeten gestuurd worden: vandaar score 0.17 (schaal 17).

De uitvoeringsprocedure is zeer gedetailleerd beschreven, beslissingen zijn haast niet mogelijk, uitzondering beslissingen in de aard van: als alle gegevens niet aanwezig zijn, dan moet de werkgever gecontacteerd worden (score 0.40 op schaal 19).

4.5.3 De maatschappelijk assistent

De onthaalactiviteit kenmerkt zich door ruime planningsmogelijkheden. De werkingsprocedures zijn onbestaande en de criteria aan dewelke het werk moet beantwoorden zijn niet gedefinieerd. Niet verwonderlijk dat de hoogste score van schaal 17 toegekend wordt (1.00).

De maatschappelijk assistenten bepalen voor zichzelf de eindtoestand die moet bereikt worden en ontleden zelfstandig de begintoestand. Rekening houdend met de variatie in vraagstukken die aangediend worden is het niet verwonderlijk dat de sequenties van arbeidstappen vaak onbekend zijn (schaal 18). Nochtans bepalen zij zelf dat telefonisch contact slechts kan daar waar de oplossingsprocedures min of meer gekend zijn (0.50 op schaal 18). De bekendheid van probleemcomponenten wordt, m.a.w. naar gelang het contact face-to-face of telefonisch verloopt, bijgestuurd. Vandaar dat de ruimte voor zelfstandige beslissingen in het face-to-face contact groter is (schaal 19).

De maatschappelijk assistenten zijn gebonden door het komen en gaan van de bezoekers (schaal 20). In hun werkzaamheden worden zij evenwel niet afgeremd door vertragingen van technische systemen, aangezien dit slechts een miniem onderdeel van hun tijd in beslag neemt (schaal 21).

Op vlak van organiseren (arbeidsopgave 3) beschikt F8 over ruime vrijheidsgraden, de globale criteria worden gedefinieerd door de bestuurssecretaris. De bekendheid van probleemcomponenten is onduidelijk: precisering van de problemen gebeurt weliswaar tijdens het verloop, de procedures als dusdanig zijn misschien niet bestaande. Anderzijds zal de beperkte wijze van organiseren ook geen grote variatie op vroegere ervaringen impliceren.

Misschien nog een opmerking bij de dossierbehandeling van de maatschappelijk assistent. Deze verwerking werd gelijkgesteld met de opvolging van bestaande dossiers aangezien dit de dominerende opgave is binnen de dossierverwerking van de bediende. Veel verschillen met bestaande dossierverwerkingen werden dan ook niet vastgesteld, met uitzondering dan van de verantwoordelijkheid: de maatschappelijk assistent behandelt dossiers die voor verdere bewerking bestemd zijn en is niet verantwoordelijk voor zijn arbeidsresultaten ten aanzien van deze dossiers.

4.5.4 Conclusie

De opstellers genieten bij de opening en opvolging van dossiers over een betrekkelijk grote autonomie: probleemcomponenten zijn minder bekend en beslissingen zijn vereist. De opgaven impliceren bovendien voor de functionhouders van afdeling B, dat ze zelfstandig de wetgeving opvolgen.

De klerk-typiste is gebonden door gedetailleerde regels, voorgedefinieerde handelingen volstaan om de opgaven te volbrengen. De probleemcomponenten zijn dan ook gekend.

De maatschappelijk assistenten genieten een grote autonomie: zelfstandige doelprecisering en onbekendheid van probleemcomponenten maken, dat zij hun arbeid in grote mate zelfstandig kunnen plannen.

4.6 Sequentiële volledigheid

Met sequentiële volledigheid bedoelt men de volledigheid van een opgave, of de mate waarin deze opgave voorbereidende, controlerende en organiserende arbeidseenheden bevat. Dit taakkenmerk wordt geoperationaliseerd door middel van 7 schalen.

Schaal 24 brengt de verscheidenheid en moeilijkheid van de voorbereidende stappen in kaart. De controlerende arbeidsstappen worden toegelicht door schaal 25. Deze schaal wordt verder gespecificeerd door de laatste instantie in de bedrijfscontrolesystemen te belichten. De volgende schaal (schaal 27) brengt de reikwijdte van de foutendetectie in het voetlicht. Of de opgave al dan niet zelfstandige correctie veronderstelt is aan de orde in schaal 28. Schaal 29 heeft betrekking op het laatste taakkenmerk van de sequentiële structuur nl. organiserende arbeidsstappen. In laatste instantie worden de score van schaal 24, 25 en 29 samengebracht om alzo een uitspraak te doen rond de kern van deze batterij nl. de sequentiële volledigheid van de arbeidsopgaven.

4.6.1 Opstellers

Vooraleer men het openen of het voortbestaan van een recht kan onderzoeken moet men vanzelfsprekend de wetgeving kennen. De voorbereiding is dus zowel bij het openen als bij het opvolgen van dossiers gecompliceerd. Andere voorbereidende activiteiten kunnen zijn: klasseren van fiches, briefwisseling sorteren en documenten klaar leggen. Het voorbereidende werk is dus gecompliceerd, niet echt complex (score 0.75, schaal 24).

Betalingen controleren, een derde arbeidsopgave bij de bediende 2, 3, en 6, is een opgave die geen gecompliceerde voorbereidende arbeidseenheden bezit. De opgaven bestaat uit een groot aantal deelcomponenten die op een identieke wijze herhaald worden. Deze deelcomponenten kunnen variëren van klasseerwerk tot het versturen van de debets.

Dossier dienen niet gecontroleerd te worden door de opstellers, bij elk wijziging volgt wel een controle door een hiërarchische meerdere. Deze controle is zowel formeel (zijn alle documenten aanwezig, zijn alle handtekeningen gezet ...) als inhoudelijk (schaal 25 en 26).

De betalingslijsten toegestuurd door de maatschappij voor mecanografie, worden nagekeken op de correctheid van de betalingen. Wanneer de betaling niet correct is, wordt een debet opgemaakt, dit debet wordt gecontroleerd door de secretiechef, niet door de bediende. M.a.w. bij het controleren van de betalingen zijn geen controlerende arbeidsstappen aanwezig (schaal 25 en 26).

Aangezien geen controlerende arbeidstappen aanwezig zijn, veronderstellen de opgaven ook geen foutendetectie (schaal 27).

Wanneer de sectiechef bij de controle van dossiers een onjuistheid ontdekt, wordt het dossier terug verwezen naar de bediende. Deze corrigeert zelfstandig fouten. Ook wanneer deze fout zou leiden tot een herinterpretatie van het recht op bijslag, vandaar score 1.00 op schaal 28.

Bij de opvolging van dossiers is de correctie doorgaans veel eenvoudiger en beperkt het zich tot het herhalen van de verrichtingen.

De correctie van debets, dus foute betalingen, gebeurt eveneens door de functiehouders. Deze correctie beperkt zich evenwel tot een herhalen van de berekening, dus score 0.50 op schaal 28.

De organisatorische activiteiten die door de functiehouders ondernomen worden beperken zich tot uitvoeren en plannen van het eigen arbeidsproces, of liever de volgorde waarin men de arbeidsopgaven zal uitvoeren. Binnen deze arbeidsopgaven zijn ook beslissingsmomenten mogelijk, maar deze komen dan weer aan bod in de schalenbatterij van interne regelvereisten en moeilijkheid. Op schaal 29 wordt voor de betreffende arbeidsopgaven de laagste score toegekend omdat geen van de arbeidsopgaven voorziet in de medewerking van de functiehouders in prestatiebeoordeling, in de arbeidsdeling of in de organisatie van contacten met andere afdelingen.

De samengestelde scores laten zien dat de arbeidsopgaven 'openen van nieuwe dossiers' en 'opvolgen van bestaande dossiers', naast uitvoerende stappen ook voldoende voorbereidende arbeidstappen omvat.

De controle van de betalingen omvat naast uitvoerende stappen, enkel voorbereidende stappen van geringe complexiteit.

4.6.2 De klerk-typiste

Vooraleer met de aansluitingen en het aanbrengen van wijzigingen of schrappingen in dossiers gestart wordt, zorgt de bediende ervoor dat de nodige documenten aanwezig zijn, dat de briefwisseling per activiteit geordend is en dat de dossiers alfabetisch uit het klassemment gehaald zijn. Pas dan kan men starten met de bewerking van de dossiers. Nadien herhaalt zich hetzelfde scenario: opbergen van dossiers in archief, versturen van documenten naar mecanografie ... De voorbereiding (en nazorg) die plaatsvindt is dus zeker niet gecompliceerd wel complex, doch identiek dezelfde handelingen worden verricht vandaar score 0.50 op schaal 24.

Dit werk impliceert geen zelfstandige controle (score 0.33 op schaal 25 en score 0.25 op schaal 26). De nieuwe aanvragen worden formeel gecontroleerd, niet door de bediende, wel door een gespecialiseerde afdeling in de centrale zetel.

Correctie vindt zeer zelden plaats, indien men toch corrigeert voegt men meestal onbrekende gegevens toe, dus score 0.50 (schaal 25).

4.6.3 De maatschappelijk assistenten

De bedienden moeten in grote mate hun arbeid zelf voorbereiden. Deze voorbereiding is gecompliceerd, complex en varieert sterk naar inhoud. Ze is gecompliceerd en varieert sterk omdat men zowel op de hoogte moet zijn van de wetgeving rond het uitkeren van bijslag, als van ruimere sociale voorzieningen zoals werkloosheid, sociale huisvesting, studiebeurzen ... Uiteraard moet deze bediende al deze materies niet beheersen maar hij bezit wel een doorwijsfunctie, dit veronderstelt dat hij op de hoogte is van het aanbod (score 1.00 schaal 24).

Wat de organiserende arbeidsopgave betreft ligt de inschaling wat moeilijker: deze opgaven vergt zelfstandige voorbereiding, alleen is het moeilijk te omschrijven wat deze voorbereiding precies inhoudt.

Geen van de arbeidsopgaven van de maatschappelijk assistenten voorziet in een zelfstandige controle, meer hun arbeid wordt ook door niemand gecontroleerd (schaal 25 en 26). Dit houdt ongetwijfeld verband met het feit dat objectieve maatstaven aan de hand van de welke hun dienstverlening beoordeeld kan worden, niet aanwezig zijn. Gezien de opgave niet voorziet in een zelfstandige controle, veronderstelt ze ook geen foutendetectie (schaal 27) en geen correctie (schaal 28).

Correctie vindt evenmin plaats bij de dossierverwerking van functiehouders 8, de dossiers worden verder bewerkt eventueel gecorrigeerd door de beheerder van deze dossiers.

In het kader van de arbeidsopgaven 'onthaal bezoekers telefonisch en face-to-face' pleegt de maatschappelijk assistent van afdeling A overleg met zijn collega's omtrent de verdeling van het werk. Aangezien F8 alleen werkt moet hij in dit kader geen overleg plegen met collega's, wel worden afspraken gemaakt met de bestuurssecretaris rond de wijze waarop het arbeidsproces gepland moet worden. Vandaar dat beide functiehouders vooralsnog dezelfde score toegekend krijgen op de organisatieschaal.

Het telefonisch contact met de bezoekers voorziet geen organiserende arbeidstappen.

De derde arbeidsopgave van functiehouders 8, organisatie van het onthaal, stelt opnieuw problemen om in te schalen. De kern van deze activiteit wordt immers gevormd door het beoordelen van werknemers, het organiseren en plannen van de werkverdeling en het meedelen van beslissingen. M.a.w. de samenwerking tussen werknemers vormt het voorwerp van deze arbeidsopgave (schaal 29).

4.6.4 Conclusie

De opgavestructuur van 'openen van nieuwe en opvolging van bestaande dossiers' is vrij onvolledig, naast uitvoerende zijn enkel voorbereidende stappen aanwezig. Controlerende en organiserende stappen zijn afwezig.

De arbeidsopgaven van de klerk-typiste bevatten naast uitvoerende stappen weinig voorbereiding, geen controlerende en geen organiserende stappen. De structuur is dus erg onvolledig.

Het telefonisch en face-to-face onthaal zijn opgaven waarin men naast uitvoerende, ook voorbereidende en organiserende stappen terugvindt.

4.7 Gecompliceerdheid

Het belangrijkste taakkenmerk, gecompliceerdheid, wordt geoperationaliseerd aan de hand van 5 schalen. Aandacht wordt besteed aan het niveau van psychische regulatie (schaal 31), aan de denk-en probleemoplossingsvereisten die zich stellen (schaal 32), aan de actualisatie van de aanwezige kennis (schaal 33) en aan het representatieniveau (schaal 34). Schaal 35 doet a.d.h.v. een combinatie van schalen, een uitspraak over de vereiste cognitieve prestaties.

4.7.1 Opstellers

Bij het openen of opvolgen van dossiers wordt de bediende geconfronteerd met een situatie die zelfstandige beslissingen noodzaakt. Men moet de dossiergegevens vergaren en interpreteren a.d.h.v. richtlijnen die door de wetgevende macht werden aangebracht. Zelden wordt men geconfronteerd met identieke dossiers, uiteraard zijn de variaties binnen de dossiers niet dermate groot dat men niet kan terug vallen op verworven ervaringskennis. Desalniettemin impliceert het verwerken van een dossier steeds het aanwenden van externe opgelegde regels en het hercoderen van de gegevens. Hierbij worden de verwerkingsprocedures aangewend die niet in eenvoudige doorloopschema's gevat kunnen worden. De basis van deze verwerkingsprocedures kunnen niet tijdens een opleidingsperiode vastgelegd worden. Vaak zijn ze niet eens op grond van ervaring gekend. Wel kan men steeds terugvallen op invalshoeken die men bij een opleiding kan aanbrenen.

Ondanks de specialisatie van de diverse bedienden in één of meerder categorieën van rechthebbenden kan men niet stellen dat daardoor de moeilijkheidsgraad merkelijk gereduceerd wordt. Want voor elk van deze bedienden is het onmogelijk alle varianten van dossierbeheer te beheersen.

Een onderscheid tussen bedienden van afdeling A, die de zeer moeilijke dossiers doorverwijzen naar de sectiechef, en bedienden van afdeling B, die alle dossiers behandelen, zien we op niveau van schaal 33. Waar bedienden van afdeling A in hun verwerking van de dossiers ondersteund worden door de beoordelingsregels die voorgestructureerd worden door het sectiehoofd, zullen bedienden van afdeling B zelfstandig, door raadpleging van de wetgeving hun invalshoeken bepalen. Zij maken hier gebruik van onderrichtingen, maar ook van schema's die door de adjunct-adviseur uitgetekend werden.

De omzetting van informatie stelt m.a.w. denkoplossingsvereisten, maar verloopt zeker niet geheel creatief, aangezien men uit een bepaald domein oplossingsrelevante kennis selecteert.

4.7.2 Klerk-typiste

De klerk-typiste verzamelt vnl. informatie, het betreft dan uitsluitend identificatiegegevens. Deze informatie wordt niet verwerkt, zij wordt op geijkte formulieren gezet. Opmerkzaamheid is uiteraard wel vereist, alle gegevens moeten immers aanwezig zijn, indien dit niet het geval is worden zij ingewonnen (schaal 31). Gedurende de inwerktijd kan de kennis vereist voor deze arbeidsopgaven verworven worden (schaal 33).

4.7.3 Maatschappelijk assistenten

De problemen waar een maatschappelijk assistent mee geconfronteerd wordt, kan variëren van het helpen bij het invullen van periodieke formulieren, dossiervoorbereiding van een nieuw recht, ontbrekende informatie inwinnen van een bestaand dossier tot advies geven over inzake werkloosheidsproblemen. Hetgeen al deze activiteiten gemeen hebben, is dat dit contact gericht is op probleemoplossing. Wanneer we rekening houden met de moeilijkste arbeidseenheden binnen deze arbeidsopgave, kunnen we ongetwijfeld stellen dat deze activiteiten zelfstandige beslissingen van de uitvoerder vergen. Ingewikkelde situaties moeten men de baas kunnen, doch men kan daarbij wel terug vallen op standaardprocedures of externe voorschriften nl. het wetgevend kader (schaal 31). Deze voorschriften bestaan, doch binnen dit kader moet men wel zelfstandig beslissen welke procedures men het best, gezien de omstandigheden, aanwendt. De eindtoestand is zeker niet gedefinieerd, men bepaalt stapsgewijs een aantal deeldoelen die uiteindelijk moeten toelaten een zeer vage eindtoestand te bereiken ('probleem van de bezoeker oplossen'). Uiteraard gaat hier een analyse van de begintoestand aan vooraf (schaal 32).

De variatie aan problemen impliceert dat men zich louter kan beperken tot kennis van de bijslagwetgeving, men heeft behoefte aan een kennisveld dat men de 'sociale kaart' zou kunnen noemen. Kennis m.a.w. van de sociale voorzieningen in België (schaal 33).

Het telefonische onthaal krijgt doorgaans lagere scores, dit heeft vnl. te maken met het feit dat de problemen die zich hier aandienen minder complex zijn. Of beter, wanneer ze complex lijken nodigt men de mensen uit om persoonlijk langs te komen. Tijdens dit telefonisch gesprek roept men dus een aantal beoordelingscriteria op, er volgt een interne beoordeling en wanneer de situatie zonder veel problemen opgelost kan worden, neemt men zijn besluit (schaal 31, score 0.80). Deze interne beoordeling impliceert dat nuttige invalshoeken gezocht worden (schaal 32) en zelfstandig afgeleid (schaal 33).

4.7.4 Conclusie

Op grond van ervaring kan men onmogelijk, gezien de variëteit, alle dossiers verwerken. Deze arbeidsopgaven kennen dus een relatief grote onbekendheid van probleemcomponenten. De verwerking van dossiers impliceert dan ook een informatieverwerking van niet-creatieve doch wel zelfstandige aard (score 0.80 op schaal 35).

Het controleren van betalingen scoort aanzienlijk lager omdat de probleemcomponenten ruim bekend zijn en geen probleemoplossingsstappen noodzakelijk (score 0.30 op schaal 35).

De activiteiten van de klerk-typiste score aanzienlijk lager omdat de probleemcomponenten bekend zijn en algoritmische denkprocessen volstaan (score 0.20 op schaal 35).

Bij het onthaal van het cliënteel zijn de probleemcomponenten erg vaag. De maatschappelijk assistenten kunnen weinig of niet terugvallen op standaardprocedures, deze informatieverwerking stelt dan ook probleemoplossing van creatieve aard (score 0.90 op schaal 35).

5. Allocatie

5.1 Het best passende kwalificatie

De organisatie is een openbare instelling van sociale zekerheid, in die hoedanigheid is zij voor aanwervingen afhankelijk van het vast wervingssecretariaat die de examens voor de functies uitschrijft. Om deel te nemen aan een opstellerexamen moet men beschikken over een diploma hoger secundair, wil men aan de slag als klerk-typist dan moet men een diploma lager secundair op zak hebben, een diploma van de sociale hoge school verschaft toegang tot de functie van maatschappelijk assistent.

De selectie is uitsluitend schriftelijk en bestaat uit twee luiken : een test waarin gepeild wordt naar algemene kennis en een verhandeling die men over een bepaald onderwerp moet maken. Na deze selectie vraagt men de kandidaat naar zijn voorkeur voor een bepaalde openbare instelling.

Eénmaal dat de kandidaat aan de instelling is toegewezen, wordt door de personeelsdienst een inleidend gesprek georganiseerd waarin gepeild wordt naar de motivatie, ervaringen en studies. In praktijk kan je dit introductiegesprek eerder als een formaliteit beschouwen, want ook wanneer de kandidaat niet aan het gewenste profiel beantwoordt is men verplicht deze in de instelling te werk te stellen.

Het gewenste profiel voor een opsteller wordt door de personeelsdirecteur als volgt omschreven : een diploma hoger secundair, liefst met een zekere voorkennis van de sociale wetgeving. Een diploma lager secundair volstaat voor de functie

van klerk-typist, evenals het diploma van de sociaal hogeschool voor de functie van maatschappelijk assistent.

5.2 Arbeidsmarktproblemen

De aanwervingen gebeuren door het vast wervingssecretariaat. Aan deze wijze zijn een aantal voor-en nadelen verbonden. Een voordeel is dat men zelden of nooit een tekort aan personeel heeft: men kan steeds putten uit de ruime wervingsreserve van het secretariaat. Een groot nadeel is dan alweer dat, wanneer het secretariaat een examen organiseert, zij dit doet voor alle openbare instellingen zonder rekening te houden met de specificiteit van elke instelling.

5.3 Oplossingsstrategieën

Arbeidsmarktnelpunten ervaart men niet voor de betrokken functies. Men put uit de wervingsreserve van het vastwervingssecretariaat en beschikt verder over geen of weinig middelen om de kandidaten te motiveren. M.a.w. allocatiebeleid is nagenoeg afwezig. Dit is enerzijds te wijten aan een gebrek aan initiatief, anderzijds bestaat er weinig speelruimte om maatregelen op dit vlak te nemen. Achtereenvolgens bekijken we het opleidingsbeleid, de loopbaanpolitiek en contract en beloningsstructuur.

De instelling beschikt over geen opleidingsbeleid: nieuwkomers worden door hun collega's ter plekke 'gevormd'. In praktijk betekent dit een zeer grote werkbelasting voor de afdeling.

Een uitzondering op deze regel is afdeling B, waar de beginnelingen wel een opleiding ontvangen, zowel theoretisch (wetgeving) als praktisch (dossiers verwerken). Dit opleidingsinitiatief wordt centraal niet ondersteund.

Het personeel beschikt wel over een uitgebreide documentatie: informatienota's, instructies, wetgeving en allerhande omzendbrieven worden verspreid door het nationaal bureau of door het ministerie. Deze documentatie is een echt labyrint en wordt zelden volledig bijgehouden.

De instelling kan op het vlak van loopbaanplanning weinig ondernemen: doorstroming kan uitsluitend op basis van examens, georganiseerd door het vastwervingssecretariaat.

Interne mobiliteit naar een andere afdeling kan wel, doch dit verloopt eveneens erg stroef: men zet de kandidaten op een wachtlijst en zodra er in een bureau een plaats vrij is kan de eerste kandidaat verhuizen. De mobiliteit is erg belangrijk vooral voor de centrale bureaus die op deze manier vaak in problemen raken, een voorbeeld: op één jaar tijd zijn er 41 personeelsleden, op een totaal van 38, verhuisd.

De instelling beschikt over een personeelsformatie en kan binnen dit kader, rekening houdend met de enveloppe waarover men beschikt, mensen aanwerven.

Dit kader bestaat voor 17% uit contractuelen en voor 83% uit vaste ambtenaren. De remuneratie kan men evenmin beïnvloeden.

Na deze korte beschrijving, wordt duidelijk dat de instelling over weinig midelen beschikt om de personeelsleden te motiveren. Het beloningselement is volledig uitgeschakeld, de loopbaan van de kandidaten loopt volledig via een formele weg en is losgekoppeld van een vorm van evaluatie ter plekke.

6. Conclusie

In deze case werden twee afdelingen bezocht. De opties inzake arbeidsdeling zijn bij beide afdelingen erg gelijkend : de keuzen inzake produktieorganisatie en produktietechniek zijn nagenoeg identiek, enkel de arbeidsorganisatorische maatregelen verschillen. Immers, in afdeling B kent men een minder grote specialisatie en doorgaans zijn de functies ook iets vollediger. De verschillen inzake arbeidsorganisatie beïnvloeden de vaardigheden waarop men beroep doet.

Dit verklaart waarom de functiehouders van afdeling B systematisch hoger scoren op de schalen 'interne regelvereisten' en 'gecompliceerdheid'.

De functie van opsteller in afdeling B is complexer omdat deze bediende alle dossiers, dus ook de moeilijke, moet behandelen. Bovendien vergaren deze opstellers zelf de noodzakelijke informatie. De cognitieve prestaties waarop men beroep doet bij de maatschappelijk assistenten zijn eveneens complexer in afdeling B omdat deze bedienden een geïntegreerde functie kennen. De arbeidsopgave die zij uitvoeren kennen alle eenzelfde hoge complexiteit.

Deze verschillen inzake gecompliceerdheid gaan niet gepaard met andere aanwervingennormen. Een kanttkening : de functie van opsteller wordt eveneens uitgeoefend door klerken, personen die beschikken over een diploma lager secundair. M.a.w. functies van gelijke gecompliceerdheid worden uitgevoerd door mensen die beschikken over een verschillend kwalificatietype. Er werden geen specifieke maatregelen genomen om een brug te slaan tussen dit kwalificatietype en de vaardigheden die nodig zijn voor de functie. Er werd bijvoorbeeld geen bijkomende opleiding georganiseerd, er is zelfs geen sprake van gelijke beloning.

HOOFDSTUK 2

UITBETALINGSINSTELLING VOOR SOCIALE ZEKERHEIDSTOELAGE (CASE B)

1. Het primaire produktieproces

1.1 Inleiding

De instelling van openbaar nut, case A, verdeelt middelen over verschillende vrije fondsen. Deze case-studie betreft zo'n vrij fonds. Dit fonds is ingekapseld in een organisatie die bedrijfsspecifieke, particuliere en enkele sociale diensten aanbiedt.

De particuliere zuil bestaat uit een verzekeringsmaatschappij, een mutualiteit, een kas voor zelfstandigen, een reisbureau en een spaarkas. Een beschutte werkplaats en een opvangcentrum voor gehandicapten zijn diensten die onder de sociale zuil behoren. De bedrijfsgerichte diensten zijn: een sociaal secretariaat, een software-bureau, een interbedrijfsgeneeskundige dienst én een bijslagfonds.

Dit bijslagfonds maakt interessante vergelijkingen mogelijk met case A, vooral op vlak van informatisering. Dit wordt duidelijk wanneer de diverse bewerkingsstappen toegelicht worden.

1.2 Beschrijving van de diverse bewerkingsstappen

Vooraleer de aanvraag van een nieuwe rechthebbende geopend kan worden, moeten men beschikken over het aansluitingsnummer van de werkgever. Indien de werkgever nog niet aangesloten is, zal het dossier gesloten blijven tot deze formaliteit verricht is. De aansluiting verloopt als volgt:

1. *Nieuwe aanvragen verzamelen*
2. *Identificatiegegevens op volledigheid nakijken*
3. *Ontbrekende identificatiegegevens schriftelijk aanvragen aan werkgever*
4. *Identificatiegegevens inbrengen in computer*

5. *Automatische briefwisseling versturen naar het repertorium Brussel¹, naar betrokken afdeling en naar de werkgever ter bevestiging van zijn aansluiting*

Bij de aansluiting van de werkgever maakt men in dit fonds gebruik van een computer. Men leidt een dossier in in het informatiesysteem, men brengt alle gewenste gegevens aan en automatisch wordt briefwisseling verstuurd. In tegenstelling tot de instelling uit hoofdstuk 1 hoeft men m.a.w. de gegevens niet meermaals te noteren, een eigen klassement bijhouden is eveneens verbodig.

Wanneer men wijzigingen moet aanbrengen, kan dit steeds rechtstreeks :

6. *Indien een wijziging in het dossier van de werkgever, deze gegevens inbrengen in computer (wijziging of schrapping)*
7. *Automatisch wordt formulier verzonden naar het Repertorium*

Van zodra de aansluiting van de werkgever in orde is, kan het dossier van de rechthebbende geopend worden. De beheerders onderzoeken het recht en zorgen voor de eerste betaling, zij doen dit als volgt :

8. *Briefwisseling rond nieuwe aanvraag verzamelen*
9. *De werkgever identificeren en inleiden in het informatiesysteem*
10. *Het verklaringsformulier (model AB) van de werkgever inkijken*
11. *Aanvraagformulier werknemer nakijken op volledigheid (model AA)*
12. *Model Z (uittreksel uit bevolkingsregister) en model Y (brevet van rechthebbende) overlopen*
13. *Indien aanvraagformulier van de werkgever, het verklaringsformulier van de werknemer, model Z of model Y onvolledig bijkomende inlichtingen schriftelijk inwinnen door versturing van standaardbrieven of persoonsgerichte brieven bij specifieke vragen (a.d.h.v. tekstverwerking, worden zelf verstuurd)*
14. *Noteren van buitengaande post in segment (automatische herinnering)*
15. *Interpretatie aanvraagformulier : wie is de rechthebbende (identificatie en bewijs van arbeidsprestaties, de naam van de vorige werkgever, begin van de huidige tewerkstelling)*
16. *Interpretatie aanvraagformulier : wie zijn de rechtgevende (naam en de geboortedatum)*
17. *Interpretatie aanvraagformulier : wie is de bijslagtrekkende (identificatie, de relatie van bijslagtrekkende tot de rechtgevende en de rechthebbende, gegevens over bijslag die in het verleden werden uitgekeerd)*
18. *Wetsartikel bepalen welk van toepassing is*
19. *Inbrengen van de dossiergegevens*
20. *Dossiercontrole door collega*
21. *Eventueel correcties aanbrengen, nadien dossier betaalbaar stellen*

¹ Bedoeld wordt de instelling beschreven in hoofdstuk 1.

De beheerder verzamelt alle informatie, bepaalt of het recht geopend kan worden, brengt de gegevens in in de computer en verricht meteen de eerste betaling.

Het grote verschil met de opsteller (case A) is dat de gegevens rechtstreeks in de computer ingebracht worden, ze worden niet langer genoteerd op een C.1356 (eigen fiche) én op een C.2039 in functie van de verzending naar mecanografie (waar de gegevens opnieuw ingebracht worden). Men moet evenmin een betalingsborderel opmaken : men tikt een code in en de betaling gebeurt automatisch.

In case A volgde er eveneens een maandelijks controle van de betalingen die verricht worden. Aangezien de beheerder de betalingsopdracht zelf geeft, zonder dat er een tussenschakel in verweven zit, is maandelijks controle overbodig.

Na de eerste betaling, wanneer het recht vastgesteld is, laat men het dossier voor wat het is. Tenzij dat naar aanleiding van bepaalde documenten een wijziging optreedt waardoor het voortbestaan van het recht in vraag gesteld wordt. Deze documenten kunnen periodieke formulieren zijn die door het vrije fonds op vaste tijdstippen worden opgestuurd, het kan ook gaan om prestatielijsten of spontane briefwisseling. Controle van het recht :

22. De segmenten met uitgevoerde briefwisseling/antwoorddata overlopen
23. De dubbels van de, via computer, gevoerde briefwisseling klasseren
24. De listings met de niet-betaalde dossiers overlopen
25. De binnengekomen periodieke formulieren interpreteren, indien geen wijziging aan dossier dan het binnenkomen ervan aankruisen met barstift
26. De prestatielijst van de werknemer driemaandelijks controleren, indien geen wijziging aan dossier dan het dossiernummer en bepaalde code intikken in computer
27. De spontane briefwisseling opvolgen
28. Naar aanleiding van spontane briefwisseling, prestatielijsten en periodieke formulieren (of de afwezigheid ervan) wijzigingen aanbrengen
29. Dossiernummer intikken
30. Controle en interpretatie : dezelfde of andere rechthebbende
31. Controle en interpretatie : dezelfde of andere rechtgeevende kinderen
32. Controle en interpretatie : dezelfde of andere bijslagtrekkenden
33. Controle en interpretatie : hetzelfde of ander wetsartikel van toepassing
34. Gewijzigde gegevens in het dossier aanbrengen
35. Controle dossier door collega
36. Correcties aanbrengen indien nodig
37. Betaling eventueel aanpassen, bijpassing opmaken of debet berekenen

Bij het openen van een dossier of het opvolgen ervan, neemt de cliënt regelmatig contact op met de dienst onthaal. Deze dienst beantwoordt vragen van bezoekers, de vorm die dit gesprek kan aannemen, ziet er als volgt uit :

38. De cliënt begroeten
39. Informeren naar probleem
40. Indien problemen met invullen van periodieke formulieren, hulp bieden

- 41. Indien vraag rond betaalsituatie, consultatie computerschermen, eventueel contact-name beheerder
- 42. Indien vragen rond briefwisseling, hulp bieden met de interpretatie ervan
- 43. Indien informatie omtrent nieuwe dossieraanvraag, informatie verzamelen en doorsturen naar beheerder
- 44. Indien probleem met bestaand dossier, dossier oproepen (eventueel contact opnemen met beheerder ter verduidelijking van knelpunt)
- 45. De probleemsituatie vertalen naar de bezoeker
- 46. Ontbrekende gegevens inwinnen
- 47. Afscheid nemen van de bezoeker
- 48. Het dossier, met de bijkomende gegevens, terug bezorgen aan beheerder

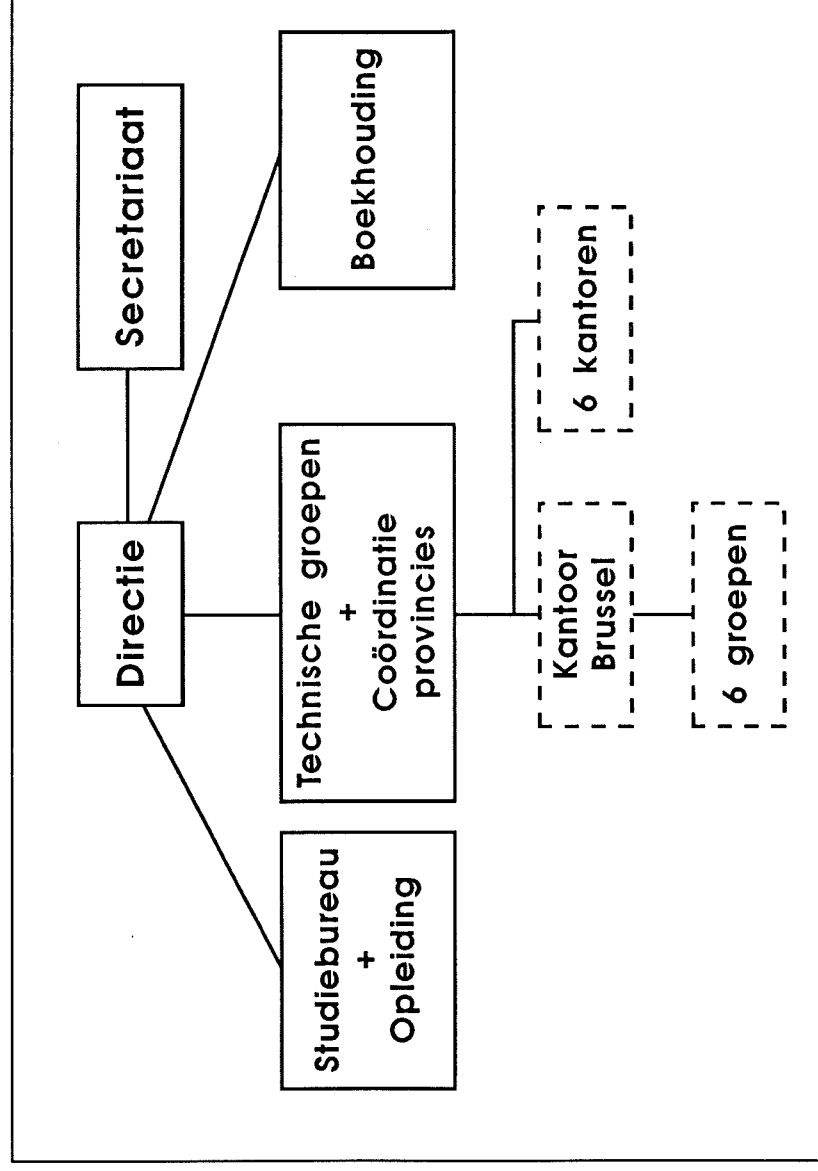
Dit onthaal kan zowel telefonisch als face-to-face verlopen.

2. Structuur van de arbeidsdeling

2.1 De produktieorganisatie

2.1.1 De diensten

In de inleiding werd reeds verduidelijkt dat de organisatie zich niet uitsluitend toelegt op het uitkeren van bijslag. Verschillende andere diensten worden aangeboden, doch elk van deze beschikt over een grote autonomie. De globale structuur zou men eigenlijk als volgt kunnen voorstellen : op de eerste lijn zijn alle directies van de onderscheiden diensten vertegenwoordigd (b.v. intergeneeskundige dienst, dienst bijslag ...), zij werken op dit niveau samen met een aantal ondersteunende en voorbereidende afdelingen zoals de financiële en commerciële afdeling, afdeling informatica en de personeelsafdeling. Vervolgens zijn de diensten regionaal gedecentraliseerd, ze worden op dit niveau gehergroepeerd onder de leiding van een regionaal directeur (schema 7, p. 59).



Schema 7. Organogram Case B

2.1.2 De uitvoerende afdeling

Bij de uitvoerende afdeling zien we dat men een onderscheid maakt tussen de zeven centrale groepen en zes decentrale kantoren. Deze decentrale kantoren staan onder de leiding van een regionaal directeur die naast bijslag, ook andere diensten van de groep aanbiedt (b.v. een interbedrijfsgeneeskundige dienst). De kantoren onderzoeken net als de centrale groepen het recht op bijslag, alleen zijn sommige activiteiten gecentraliseerd. Zo gebeurt de aansluiting van werkgevers en het beheer van betwiste dossiers uitsluitend in de centrale groepen.

In deze case gingen we kijken naar de centrale groepen. De voorbereidende, ondersteunende en organiserende activiteiten die gedelegeerd zijn naar deze groep zijn talrijk (schema 8, p. 60).

De voorbereiding is volledig gedelegeerd: het secretariaat zorgt voor de aanvoer van dossiers, de studiedienst bepaalt de werkwijze en verzorgt de basisopleiding.

De ondersteunende activiteiten worden gedeeltelijk waargenomen door de groep: administratie wordt verzorgd door het secretariaat, opvolging van de wetgeving wordt door de studiedienst gedaan en controle van de dossiers gebeurt door de beheerders. Alleen het onderhoud van het bureautica materiaal wordt centraal waargenomen nl. door de dienst informatica.

Defunctionalisatie versus functionalisatie	
Vorbereiding	
materiaal	+
middelen	+
werkmethode	+
volgorde	+
score :	⊕
Ondersteuning	
administratie	+
controle	+/-
gereedschapsonderhoud	+/-
opvolging basiskennis	+
score :	⊕
Organisatie	
samenwerking en overleg	+
overleg	
score :	⊕

Schema 8.

Organiserende activiteiten zijn volledig gedelegeerd : overleg wordt door de technisch verantwoordelijke in samenwerking met de stuurgroep georganiseerd en de beoordeling van de werknemers, evenals de evaluatie gebeurt door de technisch verantwoordelijke en de stuurgroep.

De uitvoerende functies zijn : aansluiting van de werkgever, openen van dossiers van rechthebbenden, opvolging van bestaande dossiers en verzorgen van het onthaal. Al deze uitvoerende functies met uitzondering van de aansluitingen die alleen op niveau van groep A zich situeert vinden we in alle groepen terug. Dus is ook hier (cfr. case A) sprake van stroomsgewijze structuur (schema 9, p. 64).

2.2 Technologie

De computer deed zijn intrede in de organisatie in 1986. Ondertussen gebeuren niet alleen de betalingen automatisch, maar kan men eveneens aan dossierbeheer doen. De computerondersteuning is het grootst bij de opvolging en nazorg van dossiers (schema 9, p. 64).

Bij de opening van dossiers bestaat de computerondersteuning voornamelijk uit het inbrengen van gegevens en het opmaken van een agenda. De agenda doorbladert men elke dag, zodoende weet men welke documenten men die dag in ontvangst moet hebben.

Wanneer het dossier volledig is en gecontroleerd door een collega, brengt de beheerder een code in waardoor de computer automatisch het te betalen bedrag berekent.

Bij de opvolging kan men verschillende werkwijzen onderscheiden. Wanneer men periodieke formulieren ontvangt die het voortbestaan van het recht niet wijzigen, gaat men met een lichtpistool over elk periodiek formulier zodanig dat de bar-code die daarop vermeld is, door de computer ingelezen kan worden. Periodieke formulieren die het recht wijzigen, net als ook de spontane briefwisseling, worden één voor één ingebracht: het dossiernummer wordt ingetikt, de wijzigingen worden erin aangebracht en automatisch wordt de betaling aangepast. Een laatste werkwijze betreft prestatielijsten die men drie-maandelijks moet nakijken. Wanneer men deze prestatielijsten ontvangt, tikt men het dossiernummer in en vervolgens een code, dit om de computer te signaleren dat de rechthebbende wel degelijk zijn arbeidsprestaties kan bewijzen. Kan de rechthebbende zijn prestaties niet bewijzen, dan wordt de betaling automatisch stopgezet na een bepaalde periode.

Verdere ondersteuning bij de opvolging bestaat vnl. uit het bijhouden van een agenda, waarin alle documenten genoteerd staan die men nog niet in zijn bezit heeft.

Onder de noemer nazorg kan men ook de tekstverwerking plaatsen. Beheerders maken immers sinds kort, gebruik van type-brieven waarbij men enkel een beperkte boodschap moet aan toevoegen. Switchen tussen verschillende programma's is dus mogelijk.

Bij de ontvangst van bezoekers wordt eveneens, zij het beperkt, gebruik gemaakt van het informaticasysteem. Vooral eenvoudige vragen rond opening en betaling van dossiers, kan men beantwoorden door het dossier op te roepen.

De aansluiting van de werkgever is een arbeidsopgave die volledig ondersteund wordt door de computer.

2.3 Arbeidsorganisatie

Het technisch beheer van de dossiers, is verdeeld over zeven groepen. Men maakt een onderscheid tussen het onthaal, de groep aansluitingen van werkgevers en vijf groepen die zich concentreren op het dossierbeheer. Ook binnen dit dossierbeheer is een specialisatie ontstaan: één groep legt zich toe op de interim's, een tweede op de zieke en de gepensioneerden, een volgende op het beheer van betwiste zaken en de andere groepen tenslotte, bezitten de resterende dossiers.

Binnen de uitvoerende groepen die aan dossierbeheer doen kan men de volgende functies onderscheiden: een totaalbeheerder die niet zonder begeleiding kan werken (categorie 3), een individuele beheerder (categorie 4a), een totaalbeheerder die zelfstandig dossiers behandelt en die aan collega's juridisch advies kan verstrekken (categorie 4b) en een beheerder die intergroepsgericht te werk gaat, dus iemand die één of meerdere groepen kan leiden (categorie 4c). Belang-

rijk hierbij is, dat het onderscheid tussen beheerders van categorie 3 tot en met 4b, niet berust op een verschil in taakinhoud, doch veeleer in de mate waarin zij al dan niet zelfstandig kunnen werken. Let wel, dit is eigenlijk een ideaaltypische indeling. In praktijk komt men van een veel hiërarchische arbeidsorganisatie die nog steeds zijn sporen na laat.

Vroeger maakte men een onderscheid tussen de klasseerder, de hulpbetaler, de betaler en de superbetaler. De hulpbetaler, stelde het recht vast wanneer alle documenten aanwezig waren. Een onvolledig dossier daarentegen, verhuisde dadelijk naar de betaler, die de ontbrekende informatie verzamelde en nadien het recht liet vaststellen door de hulpbetaler. Voor het nazicht van de dossiers en het opmaken van de betalingsborderels zorgde de betaler. Terwijl de superbetaler vooral controlerende taken verricht: inhoudelijke controle van de dossiers en de formele nazicht van de betalingen.

Binnen de onderneming werden initiatieven genomen om meerdere taken samen te voegen, dus om een vorm van taakverruiming in te voeren. Het ideaaltype is een beheerder die informatie verzamelt, het recht bepaalt, de opvolging verricht, dossiers controleert en die waar nodig zijn dossiers klasseert. M.a.w. men wil in de totaalbeheerder de functie van de klasseerder, hulpbetaler, betaler en superbetaler verenigen. De meeste beheerders beantwoorden ondertussen aan dit profiel, alleen heeft men het moeilijk met sommige klasseerders die de omscholing naar totaalbeheer als bedreigend ervaren. Vandaar dat elke groep nog steeds over een klasseerder beschikt.

De technisch verantwoordelijke (de superbetaler van vroeger) krijgen door de huidige vorm van taakverruiming niet langer controlerende taken, doch eerder organiserende taken en ondersteunende taken binnen hun takenpakket.

De functiehouders die we interviewden waren twee totaalbeheerders: beheerder 1 beheert gewone dossiers, beheerder 2 beschikt uitsluitend over werkloosheidsdossiers.

Functiehouder 1 (F9) werkt in een sectie waar gewone dossiers geopend worden, de betrokken functie kenmerkt zich door een zekere mate van integratie: de uitvoerende functies openen en opvolgen worden hier verenigd. Tegelijkertijd is er ook een vorm van fragmentatie aangezien de objecten naargelang het type aan een andere beheerder worden toegewezen (schema 9, p. 64).

De volledigheid van de functie bestaat gedeeltelijk wat de voorbereidende taken betreft: documenten worden geklasseerd, briefwisseling gesorteerd, werkvolgorde bepaald.

De ondersteunende activiteiten zijn relatief volledig: de administratieve werking neemt de functiehouder volledig voor zijn rekening, controle bestaat ten aanzien van de arbeidsobjecten van de collega. Verondersteld wordt dat de functiehouder wetswijzigingen bijhoudt, de kennis wordt evenwel aangereikt door de technische verantwoordelijke en de verantwoordelijke van de studiedienst.

Organiserende taken zijn voornamelijk gedelegeerd naar de technisch verantwoordelijke die in samenwerking met de gespecialiseerde diensten de volgorde

van het arbeidsproces en het werkvolume bepaalt. De organiserende activiteiten van de totaalbeheerder beperken zich dan ook tot het plannen van de eigen werkvolgorde.

De tweede totaalbeheerder (F10) werkt in de sectie waar rechtstreekse band met de werkgever niet langer van toepassing is, zij behandelt daar de werklozen-dossiers. Eigen aan deze sectie is dat doorgaans de dossiers niet in de traditionele zin geopend worden, immers deze dossiers verhuizen naar de sectie wanneer arbeidsprestaties niet langer geleverd worden. Vandaar de vorm van specialisatie in uitvoerende taken : dossierbeheer beperkt zich hier tot dossieropvolging. De volledigheid van de functie is erg gelijkaardig aan deze bij de vorige functiehouders. Het belangrijkste verschil situeert zich binnen ondersteunende activiteiten, die minder volledig zijn aangezien de functiehouder de dossiers van zijn collega niet controleert. De reden : de collega is zeer recent werkzaam op de afdeling en wordt nog steeds begeleid door de technisch verantwoordelijke.

Vooraleer we overgaan tot taakanalyse, zetten we toch even de gelijkenissen en verschillen inzake arbeidsorganisatorische opties tussen case A en B op een rij.

Enkele gelijkenissen :

- de uitvoerende activiteiten onthaal en aansluiting van de werkgevers zijn gespecialiseerd;
- de dossiers zijn parallel opgesplitst : elke beheerder beheert de dossiers van een speciale categorie van rechthebbende.

Enkele opvallende verschillen :

- in case B beschikt men over informatica die toelaat aan daadwerkelijk dossierbeheer te doen, bepaalde uitvoerende activiteiten verdwijnen daarvoor, andere verminderen in tijdsaandeel. De betalingen bijvoorbeeld worden in case B niet langer gecontroleerd. De opvolging per dossier is veel minder intensief in de tweede case. Daartegenover staat dat de beheerders in case B een veel groter aantal dossiers beheren, waardoor het tijdsaandeel besteed aan opvolging gelijkaardig blijft;
- dossierbeheerders in case B hebben een veel vollediger profiel : nazicht van dossiers hoort tot hun takenpakket;
- de hiërarchische organisatie van de onderscheiden functie is bij case A gesteund op 'bevoegdheden', terwijl in case B veeleer een onderscheid gemaakt wordt op basis van 'zelfstandigheid in werkwijze'.

3. Taakanalyse

In de beschrijving van het productieproces werd reeds een beschrijving gegeven van de verschillende bewerkingsstappen. Net zoals bij case A zijn ze ook nu weer het uitgangspunt voor de beschrijving van het takenpakket van de functiehouder. Waaruit vervolgens de vereiste kwalificaties afgeleid worden.

De basis om verschillende arbeidsopgaven te onderscheiden is de taakopsumming zoals die gegeven wordt door de afdelingshoofden en functiehouders, een bijkomende criterium wordt aangewend wanneer de indeling in arbeidsopgaven niet vanzelfsprekend verloopt (Sels, 1990).

Functiehouder 9 beschikt naar eigen zeggen over drie arbeidsopgaven : openen van een dossier, opvolging en nazicht. De arbeidseenheden die aan deze taken toebehoren dienen onderscheiden doelen, gaande van 'het recht onderzoeken en eerste betaling verrichten', 'het voortbestaan van dit recht controleren' tot 'het nazicht van de dossiers'. M.a.w. aangezien elk van deze taken toe te ordenen zijn naar verschillende doelen komen zij overeen met onderscheiden arbeidsopgaven.

Nazicht van dossiers wordt beschouwd als aparte arbeidsopgave omdat de controle niet ten aanzien van de zelf bewerkte arbeidsobjecten geldt. Het nazicht van deze dossiers is een facet dat niet in het productieproces als dusdanig werd opgenomen. Vandaar dat de onderscheiden arbeidseenheden die de opgave omvat hier opgesomd worden.

Controle of nazicht van dossiers

- 49. *Dossiernummer intikken*
- 50. *Controle en interpretatie : rechthebbenden*
- 51. *Controle en interpretatie : rechtgeevenden*
- 52. *Controle en interpretatie : bijslagtrekkenden*
- 53. *Controle en interpretatie : uitkeringsbarema*
- 54. *Fouten aanduiden*
- 55. *Dossier opnieuw sluiten*

De functiehouder 10 beschikt over één arbeidsopgave, nl. opvolging van dossiers. Opening hoort er niet bij omdat de dossiers steeds van een andere sectie komen. Controle evenmin omdat deze taak uit praktische overweging, voorlopig niet toevertrouwd wordt aan de beheerder.

4. IBAA

Bij de beoordeling van de onderscheiden arbeidsopgaven wordt analoog aan het case-verslag A, de volgorde van de IBAA-schalen gevolgd. Niet elke score wordt besproken, vooral verschillen en gelijkenissen met de onderscheiden functiehouders (arbeidsopgaven) van case A worden in het voetlicht gebracht. Ter illus-

tratie wordt de scoretoekenning van functiehouders 9 grafisch voorgesteld in figuur 4, p. 67.

4.1 Variabiliteit

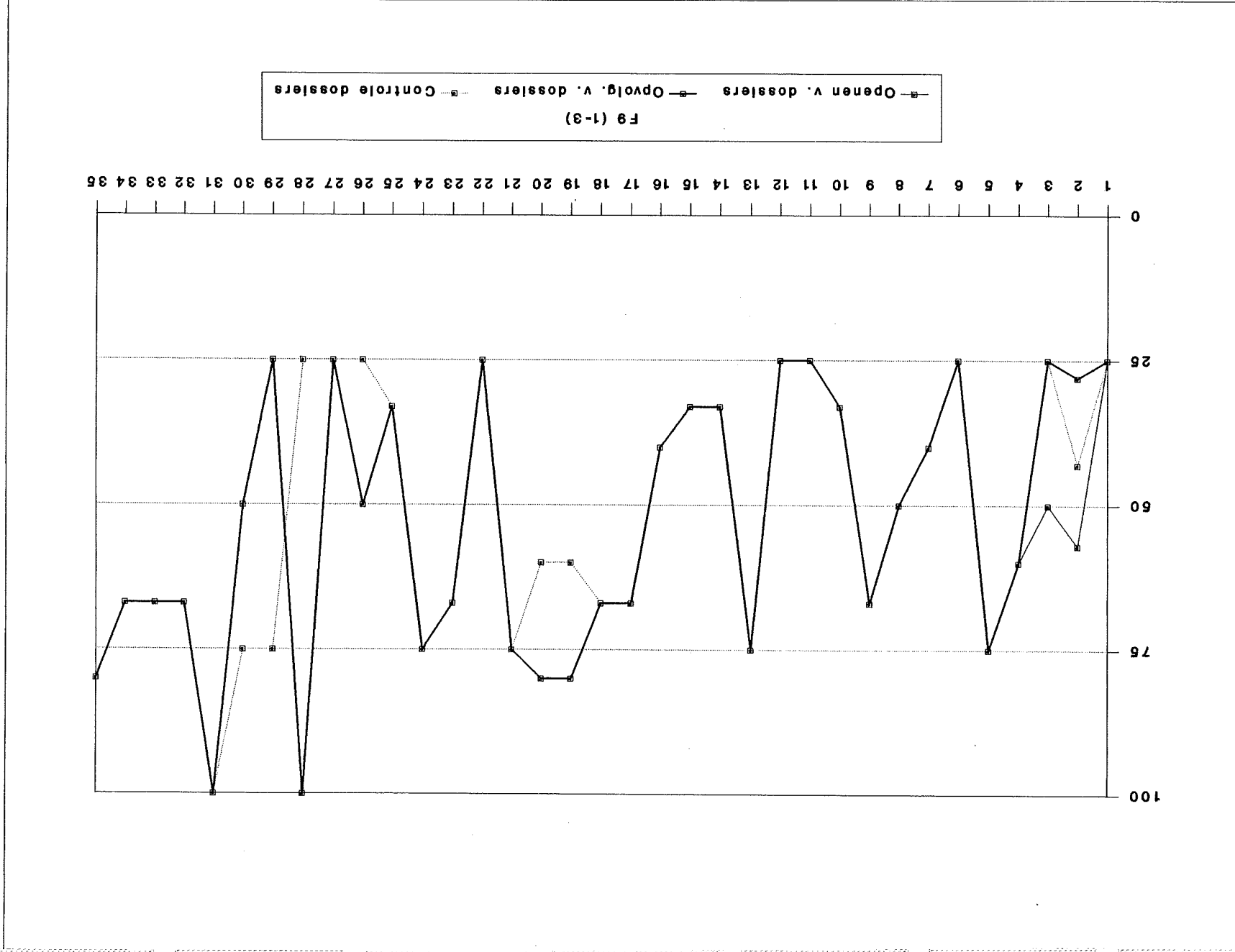
De organisatorische en technologische veranderingen die verwijzen naar de veranderingen in arbeidsorganisatie en produktietechniek stellen zich, ook in deze organisatie, voor alle arbeidsopgaven met een gemiddelde tijdspanne van meer dan drie jaar. Dit betekent dus dat driejaarlijks (of meer) nieuwe eisen in de opgave gesteld worden naar aanleiding van organisatorische herschikkingen en/of veranderingen in de produktietechniek (schaal 1).

Rekening houdend met de dominante cyclusduur, die o.m. afhankelijk is van de arbeidsstappen die doorlopen worden, kan men stellen dat de cyclusduur van de opening van een dossier het meest intensief is nl. minder dan 15 minuten. Tweede in de rij is het nazicht van dossiers, gemiddeld een vijftal minuten. De opvolging neemt doorgaans minder dan 1 minuut in beslag.

In vergelijking met case A, is het doorlopen van de onderscheiden arbeidsopgaven minder intensief. Het openen van een nieuw dossier neemt minder tijd in beslag omdat men regelmatig dossiers krijgt waarbij het recht al is vastgesteld, bijvoorbeeld dossiers die op initiatief van de werkgever verhuizen van de instelling (case A) naar het vrij fonds (case B). Men telt ook heel wat eenvoudigere dossiers waarbij de gegevensverzameling niet veel problemen stelt i.t.t. tot bijvoorbeeld horecadossiers. Bovendien beschikken deze afdelingen over goede contacten met het sociaal secretariaat, wanneer de betrokken werkgever aangesloten is bij het sociaal secretariaat komt men veel vlugger in het bezit van de nodige basisgegevens die voor het openen van een dossier vereist zijn. Men werkt dankzij de computer binnen case B ook een stuk efficiënter : gegevens worden niet genoteerd op C.1536, C.2039 én op een betalingsborderel, zij worden eenmaal ingebracht in de computer en de kous is af. Bovendien wordt de opening van een dossier ondersteund door een agenda die men niet langer zelf moet bijhouden en door briefwisseling die uit de computer rolt.

De opvolging neemt vooral minder tijd in beslag omdat men bij niet wijzigingen slechts twee handelingen moet stellen : inkijken van formulier en bij niet-wijziging verlichten met het pistool. Aangezien ruim 80% van de periodieke formulieren niets aan de bestaande situatie wijzigen is dit niet geheel onbelangrijk.

De kans op psychische automatisering is groter bij de opvolging en controle als bij de opening van een dossier (score 0.25 versus 0.50 op schaal 3). Aangezien in bijna 80% van de gevallen, geen of kleine wijzigingen aangebracht worden (adresveranderingen, aantal rechtgeevenden verandert ...) in de dossiers, zijn de cycli vrij identiek.



Normaliter zou de opvolging van de nieuwe dossiers bij F10 een hogere score krijgen, omdat aan het begin van elk dossier het recht opnieuw onderzocht moet worden : 'het dossier verhuist van sectie maar heeft de betrokkenen recht op bijslag in de hoedanigheid van werkloze?'. Nochtans kennen we ook hier een lage score toe omdat de opvolging van deze dossiers veel intensiever verloopt : i.p.v. driemaandelijks worden de 'arbeidsprestaties' maandelijks gecontroleerd aan de hand van een werkloosheidsattest.

De leervereisten die voor de onderscheiden arbeidsopgaven gelden zijn identiek. De verklaring hiervoor is relatief eenvoudig : zelfs wanneer de dominante cycli van de arbeidsopgave erg routinematig zijn, dan nog moet men als puntje bij paaltje komt de wetgeving toepassen.

Conclusie : de routinematigheid is het grootst bij de opvolging van dossiers, de leervereisten daarentegen zijn voor alle arbeidsopgave identiek.

4.2 Interactie mens-machine

De opsteller die zowel bij opening, opvolging als nazicht gebruik maakt van de computer, doet dit door middel van vraag-antwoord schema dat hij zelf min of meer kan besturen (schaal 5). Dit veronderstelt slechts een zeer beperkte kennis van de soft- en hardware (schaal 7 en 8). De interactie veronderstelt verder dat de functiehouder het verloop van het bewerkingsproces begrijpt, binnen de verschillende dialogen moet hij kunnen 'terugbladeren'. De feed-back die de beheerder ontvangt betreft vooral de aard en de oorzaak van de fouten (schaal 9).

4.3 Communicatie

Het contact met de cliënt neemt minder dan 10% van de tijd in beslag, doch kan wel dagelijks zijn. De communicatie beperkt zich doorgaans tot informatie omtrent betalingen.

4.4 Organisatievereisten

Functiehouder 9 doet in principe arbeid die geen of nauwelijks coöperatie vereist met andere bedienden : het object wordt verwerkt en gaat niet over in andere handen. Alleen ter controle, verhuist het dossier naar een andere functiehouder, wiens arbeid zich beperkt tot het signaleren van fouten. Aangezien de functiehouder moet samenwerken met collega's op het vlak van nazicht en gezien deze vorm van controle kan leiden tot structureel ingebouwde feed-back, wordt een hogere score toegekend : 0.75 (schaal 13).

Bij de dossieropvolging van werklozen is er slechts beperkt sprake van feed-back : de functiehouder controleert geen dossiers en de overname van dossiers van andere secties leidt slechts sporadisch tot feed-back (schaal 13).

Net als in de vorige case, gaat het ook hier in beide gevallen over coöperatieve arbeid in eenzelfde ruimte met uiteenlopende identieke arbeidsobjecten. Dit impliceert m.a.w. dat de uitvoerders niet instaan voor de vormgeving van hun afdeling. De zeggenschap over de arbeidsmethode, arbeidsdeling, arbeidstijdplanning en hoeveelheid van het werk ligt in handen van de technisch verantwoordelijke en de kadergroep.

De functiehouder heeft in het kader van zijn functie weinig arbeidsplaatsoverstijgende kennis nodig. Aangezien de functiehouder 9 ook controle moet verrichten op de arbeid geleverd door collega's, heeft de betrokkene kennis nodig van de bewerkingen die parallel met zijn eigen opgaven verlopen. Bij de beheerder 10 is de nood aan kennis minder frequent maar kan zich wel stellen wanneer bepaalde dossiers overgenomen moeten worden van andere secties (schaal 16).

4.5 Interne regelvereisten

Net als in case A, is de functiehouder bij de opening en opvolging gebonden door de doelstelling nl. 'eerste betaling verrichten' en 'voortbestaan van het recht controleren'. Rekening houdend met deze doelstelling kan hij deeldoelen uittekenen: informatie verzamelen, het recht bepalen, de betaling verrichten. De opeenvolging van arbeidsstappen binnen deze deeldoelen is echter zo groot dat ze onmogelijk vooraf vastgelegd kan worden: elk nieuw feit kan een nieuwe wending aan het dossier geven. Een voorbeeld: wanneer een dossier geopend wordt in hoofde van de vader en achteraf blijkt dat deze als zelfstandige werkt kan het recht niet toegekend worden, tenzij dat de vrouw in werknemersverband tewerkgesteld is. In dat geval zal het recht in hoofde van de moeder toegekend worden, doch dan moet de werkgever wel aangesloten zijn bij het fonds. Wanneer dit niet het geval is, dan is het volgende deeldoel: het dossier bezorgen aan het fonds.

De opening en opvolging krijgen identiek dezelfde score toegekend, omdat in beide gevallen de arbeidsopgaven in dezelfde mate voorgeschreven zijn, tenminste wanneer bij de opvolging een wijziging in het dossier wordt aangebracht.

Bij de controle van dossiers ligt de situatie iets anders, verondersteld wordt dat de opmaak correct is. Het nazicht van de inhoudelijk sterk variërende dossiers verloopt sterk gelijkend. Eenmaal dat men voor zichzelf de volgorde bepaald heeft waarin men het nazicht zal uitvoeren, treedt weinig variatie op. Let wel, eigenlijk zijn deze controlerende activiteiten evenmin als opening en opvolging voorgeschreven, men is gebonden door de doelstelling en door een bepaalde bewerkingswijze (aantal gegevens die aanwezig moeten zijn) (score 0.67, schaal 17).

De probleemcomponenten die aanwezig zijn in de arbeidsopgaven veronderstellen dat de functiehouder, eenmaal dat de uitgangstoestand bekend is - dus wanneer de informatie aanwezig is -, oplossingsrelevante procedures selecteert, dus bepaalt welk wetartikel van toepassing is. Op grond van de uitgangstoestand kan de bediende bepalen of de eindtoestand bereikt kan worden: kan

men bijslag uitkeren aan de betrokken persoon of blijft het recht voortbestaan (schaal 18).

Bij de controle van de dossiers is telkens de uitgangstoestand bekend : de gegevens vindt men terug op het scherm. In dit geval dient men na te gaan of de juiste procedure geselecteerd werd en, of het gewenste doel wel bereikt wordt.

De functiehouders beschikken binnen de uitvoering van hun opgaven over planningsruimte, dus de arbeid is slechts in zekere mate voorgeschreven (schaal 17). Hieruit vloeit logisch voort dat binnen elke opgave ruimte bestaat voor zelfstandige beslissingen (schaal 19). Deze beslissingen zijn bij de opening en opvolging van dossiers vereist, bovendien is het effect van deze beslissingen niet te verwaarlozen : men kan beslissen de betaling stop te zetten.

Ook bij het nazicht van dossiers bestaat er ruimte voor zelfstandige beslissingen, meer deze beslissingen zijn vereist : wanneer er een fout in het dossier opgemerkt wordt is men verplicht het te signaleren. Het effect van deze beslissingen hebben doorgaans geen drastische gevolgen : het dossier wordt door de beheerder opnieuw bekeken.

Aangezien de functiehouders in de planning en uitvoering van hun werk over een ruimte beschikken, is het niet verwonderlijk dat zij door organisatorische opties niet in een keurslijf gestopt worden. Zij beschikken m.a.w. over ruime temporele vrijheidsgraden (schaal 20). De vrijheidsgraden die men bij de controle van dossiers heeft zijn iets minder omvangrijk omdat men de werkverdeling van de collega's hierdoor beïnvloedt.

Deze temporele vrijheidsgraden worden slechts in geringe mate afgeremd door machinetechnische reactietijden : het gebruik van de computer beperkt zich tot de input van data, het gebruik van barcodes en een eenvoudige tekstverwerking (schaal 21).

Conclusie : de vrijheid om te bepalen 'hoe' iets moet gebeuren, is even groot bij de opening, opvolging als bij het nazicht van dossiers. Beslissingen zijn dus telkens vereist.

4.6 Sequentiële volledigheid

De voorbereidende activiteiten krijgen steeds een hoge score, immers vooraleer men een dossier kan bewerken moet men de wetgeving onder de knie hebben (schaal 24).

Geen van de arbeidsopgaven impliceert zelfstandige controle, zelfs het nazicht van de dossiers niet (schaal 25). De volledige inhoudelijk en formele controle wordt bij de opening en de opvolging verricht door een collega. Het nazicht van de derde arbeidsopgave 'controle van dossiers', gebeurt door de beheerder wanneer hij correcties aanbrengt (schaal 28).

Aangezien de arbeidsopgaven geen zelfstandige controle veronderstellen, vindt er ook geen foutendetectie plaats (schaal 27).

De organiserende arbeidsstappen binnen de opgaven zijn zeer beperkt of nagevoeg onbestaande. Organiserende capaciteiten beperken zich, net als in case A tot het plannen van eigen werk. Maar aangezien dat in schaal 29 de stappen centraal staan die een soepel verloop van samenwerking tussen werknemers bevorderen, kennen we met uitzondering van arbeidsopgave drie de laagste score toe.

In het nazicht van de dossiers bespeuren we een aantal organiserende stappen omdat men met de collega afspraken moet maken rond het moment en de duur van de controle. Ondanks het feit dat de medewerking wel niet zover reikt als daadwerkelijke inspraak in de arbeidsdeling op de afdeling kennen we deze code 0.75 toe (schaal 29).

Conclusie: de samenvattende schaal (30) maakt duidelijk dat de arbeidsopgaven erg onvolledig zijn. Het openen en opvolgen van dossiers bevat uitvoerende en voorbereidende arbeidsstappen; controlerende en organiserende stappen zijn nagenoeg afwezig. Hetzelfde profiel vinden we terug bij de functiehouders van case A.

Een uitzondering hierop is het nazicht van dossiers waarbij de structuur iets vollediger is: naast uitvoerende en voorbereidende stappen, zijn ook organiserende eenheden aanwezig.

4.7 Gecomplexeerdheid

De informatieverwerking bij de verwerking van dossiers - inclusief controle - vergt steeds denk- en probleemoplossingvereisten die afgeleid worden uit externe regels nl. wetgeving (schaal 32). De variaties binnen deze dossierbehandeling zijn zo talrijk dat ze niet allemaal in algoritmes omgezet kunnen worden, zij zijn m.a.w. niet volledig standaardiseerbaar. Wel is het steeds duidelijk uit welk domein oplossingsrelevante kennis moet geselecteerd worden (schaal 32). Idem dito voor de controle van dossiers.

Conclusie: de opgaven kenmerken zich door een informatieverwerking die zelfstandige doch niet-creatief denkwerk impliceert. De probleemcomponenten zijn vrij onbekend.

5. Allocatie

5.1 Het best passende kwalificatietype

De selectie van mensen gebeurt niet op basis van schriftelijk tests, de kandidaten worden enkel uitgenodigd op een sollicitatiegesprek. De recruiterskanalen zijn in orde van belangrijkheid: spontane sollicitaties, advertenties, mailings en jobbeurzen.

De eisen die men aan de kandidaten stelt zijn meervoudig: men moet beschikken over een A1-diploma, liefst met specialisatie in sociale wetgeving; verder moet men de bedrijfsfilosofie van de onderneming kunnen onderschrijven.

5.2 Arbeidsmarktknelpunten

Knelpunten ervaart men niet echt. Tenminste, wanneer men onvoldoende kandidaten met een diploma A1 aantrekt, legt men de recruiteringsnormen hoger en werft men universitaires aan. Zo werden in 1990, naast zes A1's, ook vier universitaires aangeworven.

5.3 Oplossingsstrategieën

De nieuwkomers krijgen een opleiding die verzorgd wordt door de opleidingscel, verder worden zij on-the-job begeleid door een peter of meter.

6. Conclusie

De verschillen tussen de functiehouders zijn verwaarloosbaar. De wijze voor recruiting verschilt dan ook onderling niet. Wel wordt voor een functie met eenzelfde complexiteit, verschillende kwalificatietypes aangeworven.

HOOFDSTUK 3

UITBETALINGSINSTELLING VOOR SOCIALE ZEKERHEIDSTOELAGE (CASE C)

1. Het primaire productieproces

1.1 Inleiding

De instelling van openbaar nut, welke aan bod kwam in case A, verdeelt middelen over zo'n 30-tal vrije fondsen. In het kader van dit onderzoek werden twee vrije fondsen gecontacteerd (case B en C), het laatste bijslagfonds dat hier aan bod komt is net als het eerste opgenomen in een sociale groep. Dit betekent dat een waaier van diensten aangeboden worden gaande van sociale verzekeringsdiensten (vereniging voor onderlinge verzekering, interbedrijfsgeneeskundige dienst, sociale verzekering voor zelfstandigen,...), diensten m.b.t. sociale wetgeving (sociaal secretariaat, centrum voor sociale informatie, bijslagfonds,...) tot een aantal aanvullende diensten (familiale hulpdienst, een opleidingsdienst,...). In totaal zijn er 15 verschillende diensten die afzonderlijke produkten aanbieden. Vooraleer de opties op vlak van productieorganisatie toegelicht worden, geven we een korte beschrijving van de diverse bewerkingsstappen. Daarin wordt vooral aandacht besteed aan de verschillen met case B.

1.2 Beschrijving van de diverse bewerkingsstappen

De aansluiting van de werkgever gebeurt identiek :

1. *Nieuwe aanvragen verzamelen*
2. *Identificatiegegevens op volledigheid nakijken*
3. *Ontbrekende identificatiegegevens schriftelijk aanvragen aan werkgever*
4. *Identificatiegegevens inbrengen in computer*
5. *Automatische briefwisseling versturen naar het repertorium Brussel, naar betrokken afdeling en naar de werkgever ter bevestiging van zijn aansluiting*

Opvolging en schrapping ziet er evenmin anders uit :

6. *Indien een wijziging in het dossier van de werkgever, deze gegevens inbrengen in computer (wijziging of schrapping)*
7. *Automatisch wordt formulier verzonden naar het Repertorium - Brussel*¹

De aansluiting van de nieuwe rechthebbende verloopt gelijkaardig alleen wordt de controle verricht door de groepschef.

8. *Briefwisseling rond nieuwe aanvraag verzamelen*
9. *De werkgever identificeren en inleiden in het informatiesysteem*
10. *Het verklaringsformulier (model AB) van de werkgever inkijken*
11. *Aanvraagformulier werknemer nakijken op volledigheid (model AA)*
12. *Model Z (uittreksel uit bevolkingsregister) en model Y (brevet van rechthebbende) overlopen*
13. *Indien aanvraagformulier van de werkgever, het verklaringsformulier van de werknemer, model Z of model Y onvolledig bijkomende inlichtingen schriftelijk inwinnen door versturing van standaardbrieven of persoonsgerichte brieven bij specifieke vragen (a.d.h.v. tekstverwerking, worden zelf verstuurd)*
14. *Noteren van buitengaande post in segment (automatische herinnering)*
15. *Interpretatie aanvraagformulier : wie is de rechthebbende (identificatie en bewijs van arbeidsprestaties, de naam van de vorige werkgever, begin van de huidige tewerkstelling)*
16. *Interpretatie aanvraagformulier : wie zijn de rechtgeevende (naam en de geboortedatum, aantal)*
17. *Interpretatie aanvraagformulier : wie is de bijslagtrekkende (identificatie, welk is de relatie van bijslagtrekkende tot de rechtgeevende en de rechthebbende, gegevens over bijslag die in het verleden werden uitgekeerd)*
18. *Wetsartikel bepalen welk van toepassing is*
19. *Inbrengen van de dossiergegevens*
20. *Dossiercontrole door groepschef*
21. *Eventueel correcties aanbrengen, nadien dossier betaalbaar stellen*

De dossieropvolging verloopt bijna identiek, alleen maakt men binnen dit vrij fonds bij het nazicht van de periodieke formulieren geen gebruik van de barcode, men tikt de gegevens gewoon in. De controle wordt opnieuw verricht door de groepsoverste.

22. *De segmenten met uitgevoerde briefwisseling/antwoorddata overlopen*
23. *De dubbels van de, via computer, gevoerde briefwisseling klasseren*
24. *De listings met de niet-betaalde dossiers overlopen*
25. *De binnengekomen periodieke formulieren interpreteren, indien geen wijziging aan dossier dan het binnenkomen ervan signaleren door het dossiernummer in te tikken*

¹ Bedoeld wordt de instelling beschreven in hoofdstuk 1.

26. De prestatie lijst van de werknemer driemaandelijks controleren, indien geen wijziging aan dossier dan het dossiernummer en bepaalde code intikken in computer
27. De spontane briefwisseling opvolgen
28. Naar aanleiding van spontane briefwisseling, prestatie lijsten en periodieke formulieren (of de afwezigheid ervan) wijzigingen aanbrengen
29. Dossiernummer intikken
30. Controle en interpretatie : dezelfde of andere rechthebbende
31. Controle en interpretatie : dezelfde of andere rechtgeevende
32. Controle en interpretatie : dezelfde of andere bijslagtrekkenden
33. Controle en interpretatie : hetzelfde of ander wetsartikel van toepassing
34. Gewijzigde gegevens in het dossier aanbrengen
35. Controle dossier door collega
36. Correcties aanbrengen indien nodig
37. Betaling eventueel aanpassen, bijpassing opmaken of debet berekenen

Ook onthaal zowel telefonisch als face-to-face, wordt binnen de dienst bijslag verzorgd.

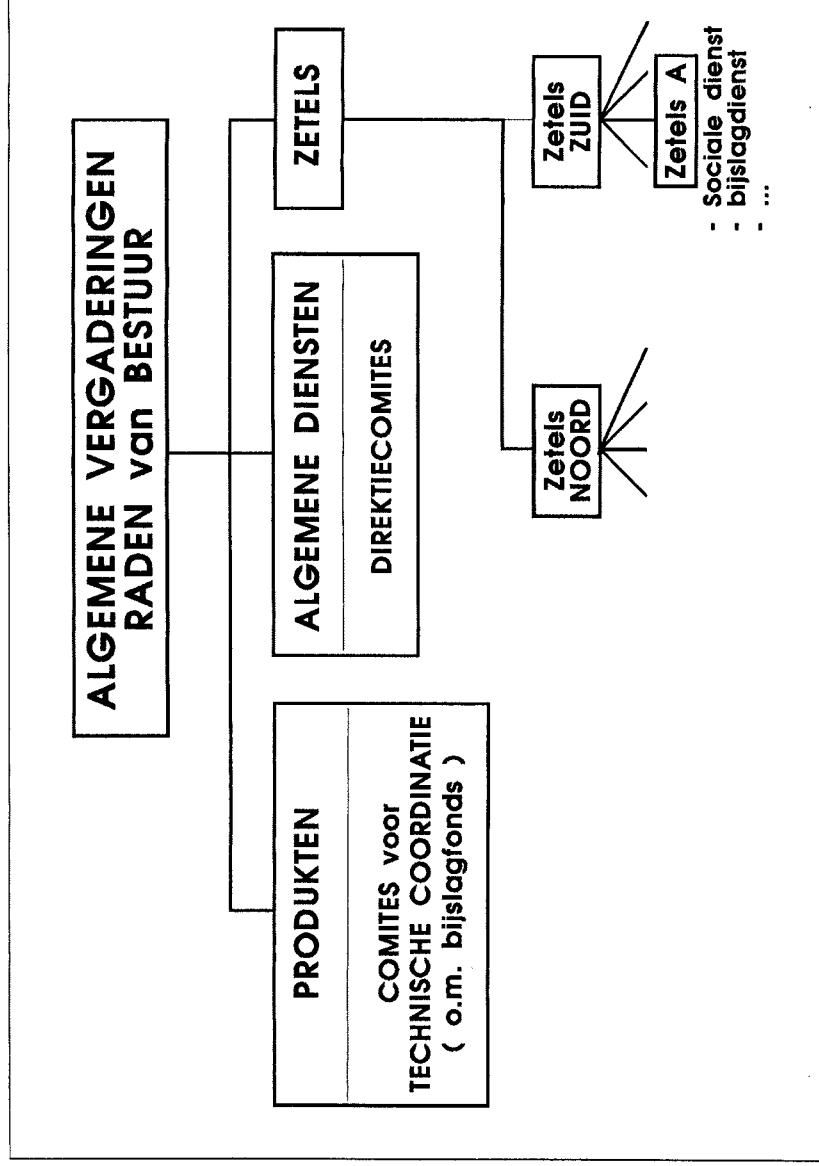
38. De cliënt begroeten
39. Informeren naar probleem
40. Indien problemen met invullen van periodieke formulieren, hulp bieden
41. Indien vraag rond betaalsituatie, consultatie computerschermen, eventueel contactname beheerder
42. Indien vragen rond briefwisseling, hulp bieden met de interpretatie ervan
43. Indien informatie omtrent nieuwe dossieraanvraag, informatie verzamelen en doorsturen naar beheerder
44. Indien probleem met bestaand dossier, dossier oproepen
45. De probleemsituatie vertalen naar de bezoeker
46. Ontbrekende gegevens inwinnen
47. Afscheid nemen van de bezoeker

2. Structuur van de afdeling

2.1 De produktieorganisatie

2.1.1 De diensten

In de inleiding werd reeds gezegd dat de organisatie als sociale groep veel diensten aanbiedt, waaronder ook de dienst bijslag uitkeren. Elk van deze diensten is regionaal uitgebouwd, en wordt technisch begeleid door een regionaal directeur.



Schema 10.

In vergelijking met case B is de structuur van deze organisatie veel zwaarder : het bijslagfonds wordt ondersteund door tal van gespecialiseerde diensten (16-tal). Een voorbeeld : de dienst opleidingen organiseert opleidingen voor de ganse groep, zeer technische vorming laat men over aan het bijslagfonds. De personeelselectie wordt op vraag van de technisch regionaal verantwoordelijke gestart, doch de uiteindelijke beslissing omtrent de selectie ligt bij de verantwoordelijke van de sociale diensten.

De belangrijkste ondersteuning die deze diensten bieden is op het vlak van personeelselectie, algemene opleiding en informatica (schema 11, p. 77).

De belangrijkste facetten van de voorbereiding, ondersteuning en organisatie zijn verder gedelegeerd naar de uitvoerende afdeling. Ook hier is dus sprake van een gedefunctionaliseerde structuur. De uitvoerende groep die we opnamen in onze case beschikt over alle uitvoerende functies, ook hier is dus sprake van een stroomsgewijze structuur (schema 12, p. 79).

Defunctionalisatie versus functionalisatie	
Vorbereiding	
materiaal	+
middelen	-
werkmethode	+
volgorde	+
score :	⊕
Ondersteuning	
administratie	+
controle	+/-
gereedschapsonderhoud	-/+
opvolging basiskennis	+
score :	⊕
Organisatie	
samenwerking en overleg	+
score :	⊕

Schema 11.

2.2 Technologie

Net als in case B ondersteunt de computer de aansluiting van de werkgever (door een werkgeversscherm), de opening en opvolging van een dossier (door een scherm rechthebende, rechtgevende en bijslagtrekkende), de betaling van de bijslagen en het onthaal van het cliënteel.

Bij de aansluiting van de werkgever hoeft men de gegevens niet langer in viervoud te noteren, het volstaat de gegevens in te brengen in de computer. Automatisch rolt er briefwisseling uit de printer die zonder verdere bewerking in een brief gestopt wordt en verstuurd naar de verschillende instanties.

Ook bij de opening van een dossier worden de gegevens dadelijk ingebracht. Verder kan men ook gebruik maken van een segment, waarin men de briefwisseling die vertrekt en de uiterste data die gerespecteerd moeten worden, kan noteren.

De opvolging wordt in vergelijking met de eerste case (A) vereenvoudigd omdat men beschikt over een lijst van niet-betalingen; deze lijst brengt de dossiers die onvolledig zijn in het voetlicht. Naar aanleiding van deze niet-betalingen worden dossiers bekeken en zo mogelijk vervolledigd.

Ook bij het binnenkomen van een periodiek formulier hoeft men niet langer de fichebak te raadplegen en fiches aan te kruisen. Het volstaat dat het dossiernummer ingetikt wordt.

De betalingen gebeuren automatisch : op basis van het wetsartikel, het aantal kinderen en de leeftijd wordt automatisch de bijdrage berekend. Bij terugvoeringen gebeurt de berekening manueel.

Tot slot, ook bij de ontvangst van de bezoekers wordt gebruik gemaakt van de computer, dit gebruik beperkt zich niet tot raadpleging, ook invoer van data komt sporadisch voor.

Ook hier opteren we voor starre technologie (cfr. schema 12, p. 79).

2.3 Arbeidsorganisatie

Het technisch beheer van dossiers is verdeeld over vier groepen : één dienst aansluitingen en de drie andere groepen beheren dossiers. Het dossierbeheer is net als in de twee andere cases opgesplitst naar beheerder, alleen geldt de specialisatie niet zozeer op het niveau van de groep maar eerder op het niveau van de individuele beheerder.

Binnen deze uitvoerende afdeling kan men de volgende functies onderscheiden : een gevolmachtigde van de regio, een adjunct-dienstoverste die dossiers van betwiste zaken beheert, een bureeloverste die nieuwe dossiers nakijkt en opleiding aan nieuwkomers geeft, een groepsoverste die zelf dossiers behandelt en daarnaast de wijzigingen en schrappingen van dossiers controleert. De laatste in de rij zijn de bedienden, zij doen aan dossierbeheer en zorgen tegelijkertijd voor de aansluiting van werkgevers en het onthaal.

Het grootste verschil op vlak van arbeidsorganisatie met case A, is de taakomschrijving van de personen die hoger in de hiërarchie staan dan de bedienden. Een voorbeeld : de groepsoverste (sectiechef in case A) controleert doch dit nazicht blijft beperkt tot wijzigingen en schrappingen in dossiers. Nieuwe dossiers worden gecorrigeerd door het afdelingshoofd. Voor de dossierbeheerder maakt dit niets uit. Alleen het feit dat de dossierbeheerders van case B wel corrigerende taken bezitten is ten aanzien van hun profiel een duidelijk verschil.

Een belangrijk verschil met beide voorgaande gevalstudies is het feit dat de beheerder ook het onthaal verzorgt.

De functiehouder die we interviewden was een beheerder die gewone dossiers behandelt. Slechts één persoon werd geïnterviewd, omdat de opties op arbeidsorganisatorisch en technologisch vlak geen grote verschillen vertonen met de vorige case.

Om te antwoorden op de vraag 'hoe (on)volledig de functie' is en 'de mate waarin deze geïntegreerd of gespecialiseerd is', grijpen we terug naar de voorbereidende, uitvoerende, controlerende en organiserende activiteiten.

De functiehouders (11) verzorgt in het raam van zijn functie het onthaal, hij opent dossiers en volgt deze ook op. M.a.w. hij bezit op één na, de aansluiting van de werkgevers, alle uitvoerende taken. Er is dus sprake van een geïntegreerde functie.

In het kader van zijn uitvoerende taken bezit de beheerder een aantal voorbereidende activiteiten: hij bepaalt de werkvolgorde, moet op de hoogte zijn van de werkmethode (wetgeving) en t.a.v. de objecten zorgt hij voor de aanvoer (sortering van briefwisseling) en de opberging (klasseren van documenten). De inhoudelijke opvulling van de werkmethode wordt door de technisch verantwoordelijke van de afdeling bepaald.

De ondersteunende eenheden zijn relatief beperkt: controle is niet in handen van de functiehouders en wetswijzigingen worden meegedeeld door de technisch verantwoordelijken. De administratieve verwerking is gedeeltelijk in handen van de functiehouders, aangezien hij gebruik maakt van tekstverwerkingsprogramma's om brieven te typen.

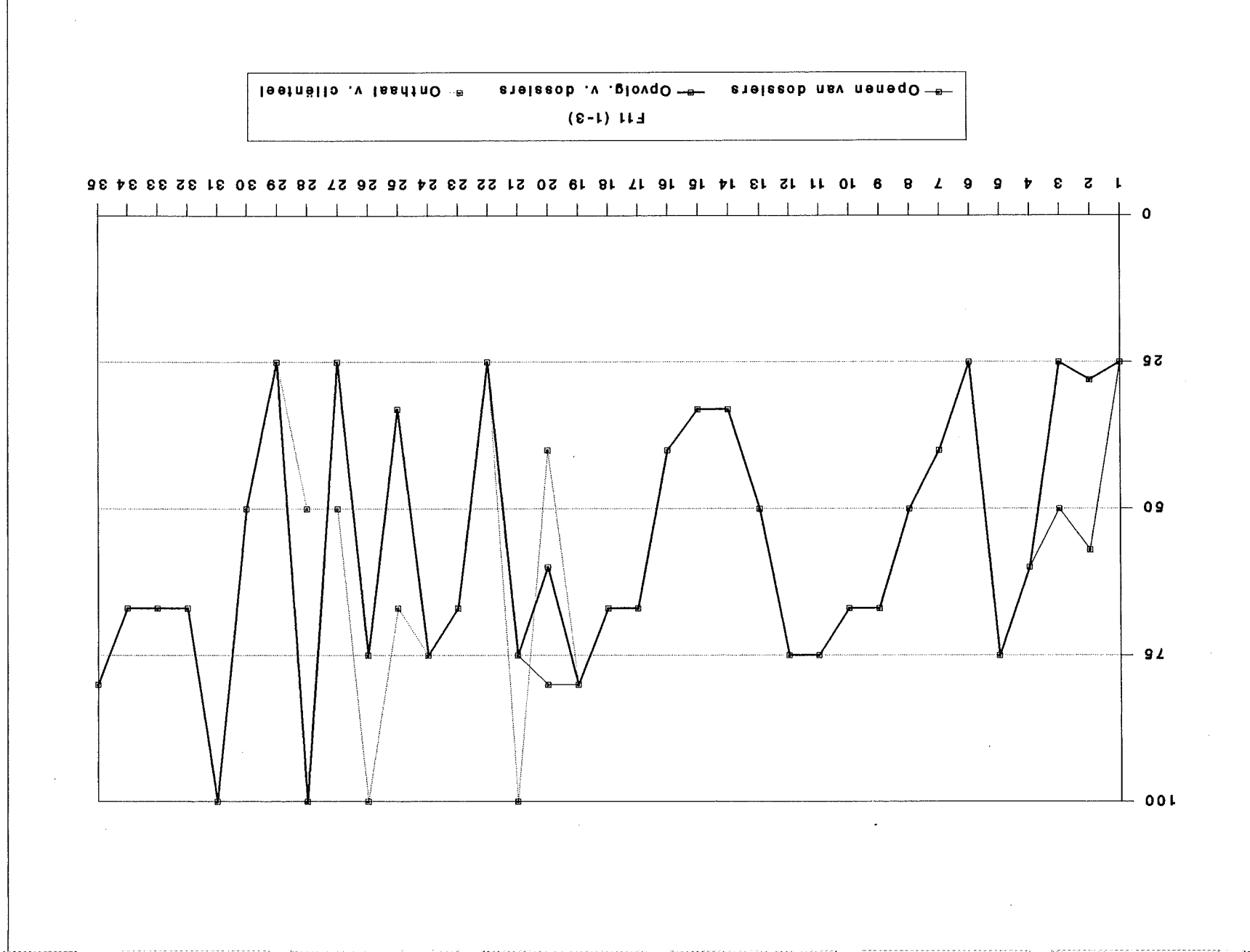
Organiserende activiteiten zijn gedelegeerd: de technisch verantwoordelijke zorgt voor de werkverdeling, het werkvolume en de samenwerking tussen collega's.

3. Taakanalyse

De indeling in arbeidsopgaven stelde ook hier weinig problemen. De taken die het afdelingshoofd en de functiehouders opsomden kunnen immers geordend worden naar één doel: de opening van een dossier (doel: 'het recht onderzoeken en de eerste betaling verrichten'), opvolging van een dossiers (doel: 'het voortbestaan van het recht controleren') en tot slot het verzorgen van het onthaal (doel: 'oplossingsgericht het probleem van de cliënt vertalen').

4. IBAA

De arbeidsopgaven van de functiehouders wordt aan de hand van de schaalbatterijen uitgepluisd, ook hier worden voornamelijk de verschillen tussen de functiehouders van de onderscheiden cases toegelicht. Het functieprofiel van de dossierbeheerder wordt grafisch voorgesteld in figuur 5, p. 81.



4.1 Variabiliteit

Rekening houdend met de dominante cyclusduur krijgen ook hier (cfr. case B) de arbeidsopgaven, opening en opvolging, eenzelfde score : minder dan 15 minuten bij de opening van een dossier en minder dan 1 minuut bij de opvolging ervan.

De cyclusduur van het onthaal kan je nauwelijks vergelijken met de cyclusduur van de onthaalactiviteit bij de maatschappelijk assistenten in case A : minder dan 1 dag versus minder dan vijf minuten (schaal 2). Hiervoor zijn enkele mogelijke verklaringen, zo zijn de vragen binnen de onthaaldienst veel gericht en hebben uitsluitend betrekking op de dossierbehandeling. Bovendien betreft het steeds dossiers die de beheerder bezit, hij kent de problematiek van de dossiers en weet bijvoorbeeld welke informatie ontbreekt. Contact met een andere beheerder ter informering naar het probleem is dus overbodig, evenals het halen van het dossier aangezien alle gegevens in de computer opgenomen zijn. Een laatste mogelijke verklaring zou kunnen gezocht worden in de arbeidsobjecten die bewerkt worden : de dossiers van dit fonds zijn doorgaans iets eenvoudiger omdat men een aantal 'moeilijke' categorieën van rechthebbenden niet heeft zoals b.v. horeca.

Rekening houdend met het dominante tijdsdeel kan men stellen dat de kans op psychische automatisering groter is bij het onthaal dan bij de verwerking van dossiers (schaal 3). Binnen het onthaal worden immers heel veel eenvoudige vragen gesteld rond uitbetaling of invulling van periodieke formulieren.

Nochtans zijn de levereisen voor de drie arbeidsopgaven identiek (schaal 4). Dit heeft dan weer te maken met het feit dat ook in een onthaalactiviteit problemen i.v.m. de wetgeving kunnen opduiken.

Conclusie : de routinematigheid is erg groot bij de opvolging en controle van dossiers.

4.2 Interactie mens-machine

De interactie met de machine verloopt identiek aan deze in het case B : ze neemt de vorm aan van een gedeeltelijk beïnvloedbare systeemgerichte dialoog (schaal 6), de kennis van dit interactieproces beperkt zich tot kennis omtrent het verloop van het bewerkingsproces (schaal 8) en de feed-back die de beheerder krijgt betreft vooral de aard van de fouten. Wat de hardware betreft volstaat kennis van de uiterlijk waarneembare aspecten van de machine (schaal 6), ook de software kennis staat op een laag pitje : enkel kennis van de menubesturing komt aan bod.

4.3 Communicatievereisten

De communicatie met de cliënt verloopt telefonisch en face-to-face, dit contact neemt iets meer dan 10% van de tijd in beslag (schaal 10). In vergelijking met F9

en F10 is het aandeel dat besteed wordt aan contact met cliënt dus groter. De aard van de communicatie neemt duidelijk de vorm aan van probleemoplossing (schaal 11), de inhoud van deze gesprekken kan variëren, het cliënteel daarentegen is niet steeds wisselend eerder min of meer afgelijnd (schaal 12).

Conclusie : het tijdsaandeel dat besteed wordt aan contact met de cliënt is groter omdat de beheerder ook het onthaal verzorgt.

4.4 Organisatievereisten

De aanspraken die de beheerder kan maken op organisatorische capaciteiten zijn beperkt, net als zijn collega's in case A en B.

Hij verwerkt het arbeidsobject, na deze verwerking gaat het dossier niet over in andermans handen, alleen de groepsoverste en bureeloverste controleert het dossier. Dit nazicht kan leiden tot een vorm van feed-back (schaal 13). Collectieve verantwoordelijkheid voor resultaten kent de functiehouders niet (schaal 14). Ook de collectieve organisatie is erg beperkt, men zou ze kunnen brengen onder de noemer coöperatieve arbeid, waarbij de beheerders in eenzelfde ruimte werken met afzonderlijke arbeidsobjecten. Van inspraak in de arbeidsdeling, arbeidsmethode en arbeidstijdstelsel is geen sprake (schaal 15). Veel arbeidsplaatsoverstijgende kennis is niet vereist aangezien de functiehouders individueel zijn dossiers bewerkt, zonder dat informatie vereist is over bewerkingen in andere afdelingen. Hetgeen de functiehouders wel moet kennen is de verwerking van gelijkaardige arbeidsobjecten, gezien de verschillende type-dossiers veelvuldig verhuizen (schaal 16).

Conclusie : coöperatie is nauwelijks vereist, de beheerders werken individueel aan een object. De organisatorische capaciteiten staan dan ook op een laag pitje.

4.5 Interne regelvereisten

Wanneer de functiehouders dossiers bewerkt verloopt dit zelden identiek. Weliswaar is hij gebonden door een aantal voorschriften doch de waaier van werkingsprocedures laten hem toe een selectie te maken op grond van het probleem dat zich aandient. Bij deze selectie houdt hij de oorspronkelijke doelstelling voor ogen nl. 'het recht bepalen', 'het voortbestaan van het recht controleren', 'oplossingsgericht het probleem van de cliënt vertalen'. Rekening houdend met deze doelstelling gaat hij over tot zelfstandig plannen van deeldeelen (schaal 17).

Ruime objectieve vrijheidsgraden gaan hand in hand met de bekendheid van probleemcomponenten. Immers, de beheerders zijn minder gebonden aan voorschriften en kunnen binnen een arbeidsopgave de opeenvolging van deeldeelen zelf plannen, omdat de problemen die zich aandienen in een dossierbehandeling vaak onbekend zijn. Vandaar dat de arbeidsopgaven ook op schaal 18 (bekendheid van probleemcomponenten) hoog scoren (0.67).

Ruimte voor objectieve vrijheidsgraden en onbekendheid van probleemcomponenten, het spreekt voor zich dat beide veronderstellen dat de functiehouder bepaalde selecties of beslissingen neemt. Aangezien deze beslissingen vereist zijn en vanuit effectiviteitsoogpunt grote verschillen teweeg kunnen brengen nl. het al dan niet uitkeren van de bijslag, wordt op schaal 19 voor de arbeidsopgaven score 0.80 toegekend.

Op temporeel vlak is de beheerder bij de opening van een dossier niet gebonden door krappe tijdslimieten, hij kan de opgaven spreiden over verschillende dagen. Bij de opvolging van dossiers moet de beheerder bepaalde tijdstippen respecteren, bijvoorbeeld periodieke formulieren die dagelijks ingetikt moeten worden. Wanneer dit niet gebeurt, dus wanneer men de formulieren een weekje laat liggen, kan het best zijn dat de uiterste datum voor ontvangst verstreken is en dat de computer automatisch de rechthebbende d.m.v. briefwisseling hiervan op de hoogte zal brengen, eventueel worden zelfs de betalingen stopgezet.

Het onthaal is uiteraard ook gebonden aan krappe organisatorische tijdslimieten : het komen en gaan van de cliënten (schaal 20).

Het machinesysteem remt de arbeidsactiviteiten niet noemenswaardig af, de afremming is bij het onthaal zelfs minder groot omdat men bij deze activiteit het systeem minder intensief gebruikt (schaal 21).

Verantwoordelijkheid voor arbeidsresultaten is onbestaande (schaal 22).

De informatie nodig voor het uitvoeren van de arbeidsopgaven wordt aangereikt in de basisopleiding, wanneer zich evenwel nieuwe problemen aandienen zal men de vraag richten naar collega's en groepsoversten. Naslagwerken worden zelden geraadpleegd, dus score 0.67 op schaal 23, wat een aanduiding is van middelmatige regelvereisten.

Conclusie : de opstellers genieten een grote autonomie en kunnen in grote mate zelf bepalen 'hoe' iets moet gebeuren. De probleemcomponenten binnen de opgaven zijn minder bekend, beslissingen zijn dan ook vereist.

4.6 Sequentiële volledigheid

Vooraleer men met één van de arbeidsopgaven van start kan gaan, moet men de wetgeving terzake onder de knie hebben. M.a.w. de voorbereidende arbeidseenheden binnen de arbeidsopgaven zijn steeds gecompliceerd, net als in case A en B (score 0.75 op schaal 24).

Wanneer men een nieuw recht vaststelt of een bestaand recht wijzigt, wordt het dossier gecontroleerd door een hiërarchische meerdere, niet door de beheerder zelf (schaal 25 en 26). Aangezien de opgaven geen zelfstandige controle veronderstellen, is er evenmin sprake van foutendetectie (schaal 27). Gelijkaardige scores werden toegekend in de vorige cases.

Wanneer na de controle blijkt dat bepaalde gegevens ontbreken of dat een verkeerde interpretatie aan de informatie verleend werd, wordt het dossier gecorrigeerd door de beheerder, ook wanneer het om complexe fouten gaat (schaal 28).

Bij het onthaal van de cliënten ligt de situatie iets anders, twee illustraties verduidelijken dit.

Indien een cliënt problemen ondervindt bij het invullen van zijn periodiek formulier, zal de beheerder de nodige gegevens op dit document aanbrengen. Wanneer hij vervolgens afscheid neemt van de cliënt controleert hij deze informatie niet meer, hij brengt deze dadelijk in de computer. M.a.w. bij deze activiteit komt geen zelfstandige controle, geen foutendetectie en geen correctie kijken aan gezien ook de hiërarchische meerdere dit dossier niet inkijkt op voorwaarde tenminste dat niets aan het voortbestaan van het recht wijzigt.

Indien de beheerder naar aanleiding van het contact met de cliënt wijzingen in het dossier aanbrengt, krijgt men een veel vollediger opgavestructuur. Een zelfstandige controle volgt waarbij men de ingewonnen gegevens interpreteert en nakijkt op hun volledigheid (score 0.67 op schaal 25). Deze controle beperkt zich dus tot een toetsing van de informatie aan de voorgedefinieerde maatstaven (score 0.50 op schaal 27). Op de controle door de beheerder volgt geen nazicht door de hiërarchische meerdere (score 0.25 op schaal 26).

Conclusie: de dossierverwerking kenmerkt zich door een onvolledige structuur. Bij de opening, opvolging en controle van dossiers zijn enkel uitvoerende en voorbereidende stappen voldoende aanwezig. Organiserende stappen zijn afwezig en controlerende stappen zijn enkel bij de onthaalactiviteit in beperkte mate opgenomen.

4.7 Gecompliceerdheid

De drie opgaven stellen de beheerder voor denk- of probleemoplossingsvereisten. Bij elk dossier wordt verondersteld dat hij de gegevens interpreteert rekening houdend met de voorschriften die door de wetgevende macht gedicteerd worden en door de technisch verantwoordelijke in uitvoerende richtlijnen omgezet worden (schaal 31).

Aangezien de variaties in dossiers ontelbaar zijn, kunnen alle varianten niet worden aangeleerd, zelfs niet op grond van ervaring (schaal 33). Men kan evenwel schema's opbouwen die men binnen de onderscheiden deeldoeelen, zelf bepaalt en kan aanwenden. Deze schema's kan men niet herleiden tot eenvoudige algoritmes, vaak zijn de tussenstappen onbekend en combinaties van onderscheiden schema's vereist (schaal 32).

Conclusie: op de samenvattende schaal zien we dat de drie opgaven score 0.80 toegekend krijgen. Dit wil zeggen dat de opgaven een vrij grote onbekendheid van probleemcomponenten kennen en zelfstandig denkwerk impliceren.

5. Allocatie

5.1 Het best passende kwalificatietype

De personeelsdienst die de werknemers recruteert stelt voor de functie van beheerder een diploma hoger middelbaar voorop, eventueel met een specialisatie in de tak van de sociale zekerheid.

De recrutering gebeurt op basis van spontane sollicitaties en advertenties.

5.2 Arbeidsmarktproblemen

Men ervaart geen problemen om de geschikte kandidaten te vinden. Alleen in regio Brussel heeft men het wat moeilijker omdat de vraag groot is en omdat men op vlak van beloning niet kan concurreren.

5.3 Oplossingsstrategieën

De nieuwkomers krijgen een basisopleiding van twee dagen waarin vooral getracht wordt hen vertrouwd te maken met het computergebeuren. Nadien krijgen zij met mondesmaat eenvoudige dossiers die zij onder toezicht van een persoon afwerken.

6. Conclusie

De beheerder oefent een functie uit waarbij zich denk- en probleemoplossingsvereisten stellen. Nochtans is de kans op psychische automatisering reëel.

De aanwervingen voor deze functie verlopen, met uitzondering van de regio Brussel, zonder veel problemen. Enkel kandidaten met een diploma hoger secundair worden voor een gesprek uitgenodigd.

HOOFDSTUK 4

DE UITBETALINGSINSTELLINGEN, ALLES OP EEN RIJ

1. Het productieconcept

Een belangrijk gegeven bij deze 3 organisaties is het kader waarin ze werken namelijk de sociale wetgeving. Dit raamwerk, vergezeld van tal van administratieve richtlijnen, beperkt in aanzienlijke mate de ordening van het productieproces. Het resultaat is een productieorganisatie die bij de 3 organisaties erg gelijkend is: de bewerking is telkens stroomgewijs gestructureerd en de bedrijfsfuncties zijn gedelegeerd. Ook op technisch vlak zijn de verschillen klein. De computer is immers geen expertensysteem waar de interpretatie van de wetgeving ingebouwd is. Er is veeleer sprake van een begeleiding van de administratieve verwerking. De introductie van dit systeem heeft vooral tot gevolg dat sommige uitvoerende taken nagenoeg verdwijnen, zoals bijvoorbeeld het verrichten van de betalingen. Andere taken worden erdoor ondersteund, zo wordt de opvolging minder tijdrovend. Grote verschillen inzake arbeidsorganisatie zien we evenmin: alleen zijn de functies in case B en C doorgaans iets meer geïntegreerd en kennen ze een grotere volledigheid.

2. De taakanalyse

De arbeidsorganisatorische en technische opties, genomen in de 3 organisaties, zijn erg gelijkend. De belangrijkste verschillen situeren zich op vlak van productietechniek (computer waar gegevens kunnen worden ingebracht, versus een systeem dat enkel geraadpleegd kan worden) en op vlak van de arbeidsorganisatie (de functievolledigheid en samenstelling).

Deze verschillen uiten zich in de kwalificaties die men van de functiehouder verlangt: in case A moet de opsteller de betalingen controleren, in case B moet hij de dossiers van zijn collega kunnen controleren en in case C tenslotte, moet de

bediende eveneens het onthaal verzorgen. Anderzijds zijn er ook verschillen die minder frappant zijn, deze worden in paragraaf 3 toegelicht.

3. IBAA

Aan de hand van de onderscheiden taakkenmerken, 7 in totaal, kunnen we de verschillen tussen de organisaties belichten. Als vergelijkingspunt nemen we de opgaven 'openen en opvolgen van dossiers'. De scoretoekenning bij beide arbeidsopgaven wordt grafisch voorgesteld in figuur 6. Een vergelijking wordt gemaakt tussen beheerder 3 van case A, beheerder 9 van case B en beheerder 11 van case C.

Het 'openen en opvolgen van dossiers' neemt in case B en case C minder tijd in beslag. De verklaring hiervoor is drievoudig. Ten eerste beschikken de vrije fondsen over minder gecompliceerde dossiers. Zij hebben doorgaans ook betere contacten met de sociale secretariaat, waardoor de informatievergaring vlotter verloopt. Tot slot, wordt de gegevensverzameling ondersteund door de computer, dit laatste gebeurt door middel van agenda's waarin de belangrijkste data bijgehouden worden en door beschikbare tekstverwerkingsprogramma's. De uitvoering van de opgaven neemt hierdoor minder tijd in beslag, nochtans wil dit niet zeggen dat de routinematigheid kleiner is. In praktijk ziet men dat de *beheerders* in case B en C meer dossiers behandelen (schaalbatterij, routinematigheid).

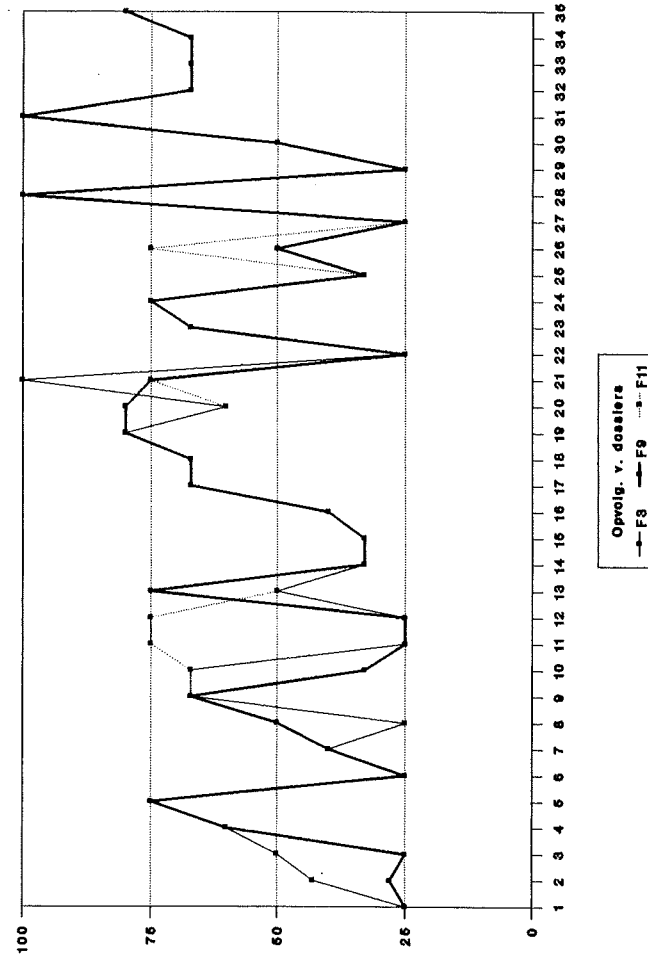
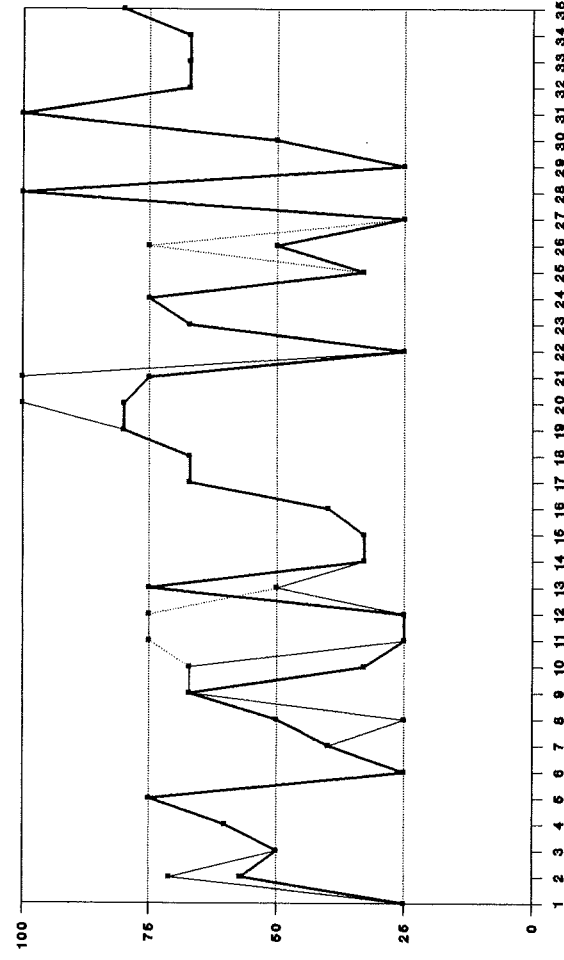
De vrijheid om te bepalen 'hoe iets moet gebeuren' is bij alle functiehouders identiek. De bedienden zijn immers gebonden aan de juridische en administratieve voorschriften (schaalbatterij interne regelvereisten). Bovendien zijn de arbeidsorganisatorische maatregelen steeds erg gelijkend. Ook de opties op technologisch vlak hebben deze vrijheid niet sterk beïnvloed, gezien geen sprake is van een expertensysteem doch enkel data-input (schaalbatterij interactie mens-machine).

Zelden wordt men geconfronteerd met identieke dossiers, nochtans kan men wel terugvallen op een verworven ervaringskennis (schaalbatterij gecompliceerdheid). Ook de structuur van de opgaven is, ongeacht de organisatie waar men werkt, dezelfde. D.w.z. dat naast uitvoerende ook gecompliceerde voorbereidende stappen gezet worden. Organiserende en controlerende stappen zijn afwezig (schaalbatterij, sequentiële volledigheid).

Tot slot, de arbeidsopgave 'onthaal van het cliënteel' wordt in case C waargenomen door de beheerders, in case A gebeurt dit door de *maatschappelijk assistenten*. Bij de assistenten scoort dit onthaal systematisch hoger. Dit komt omdat de problemen die bij deze laatste categorie aan bod komen veel ruimer zijn.

De opgaven waarover de *klerken* beschikken, namelijk aansluiten en schrappen van werkgevers, verschillen onderling niet. De kern van de taken bestaat, ongeacht de organisatie, uit een informatieverwerking waarbij geen denkoplos-

singsstappen gezet worden. Het gebruik van een computer beïnvloedt in dit geval enkel de uitvoeringscyclus die minder tijd in beslag neemt.



Figuur 6.

4. Allocatie

Het allocatiebeleid van de verschillende ondernemingen is afwijkend. De arbeidsmarktproblemen die men ervaart, de aanwervingsnormen die men hanteert, de kanalen die men aanboort en de opleidingspolitiek die men voert verschillen onderling.

De organisaties die zich toeleggen op het uitkeren van bijslag en die in die hoedanigheid een aantal juridische en administratieve voorschriften moeten naleven, werven bij voorkeur mensen aan die tijdens hun schoolse opleiding zich gespecialiseerd hebben in een tak van de sociale zekerheid. De diploma's die vooropgesteld worden verschillen: in case A en C worden mensen van het hoger secundair gerecruteerd, case C geeft de voorkeur aan A1's en in sommige gevallen zelfs universitaires.

De 3 ondernemingen ervaren evenwel geen problemen om geschikte kandidaten te vinden.

De organisaties nemen elk afzonderlijk opleidingsinitiatieven. In case A wordt geen formele opleiding georganiseerd, tenzij op initiatief van een regionale afdeling. In case B en C ontvangen de nieuwkomers een basisopleiding en worden zij verder 'on-the-job' begeleid door de collega's. Eigenlijk worden er bijzonder weinig inspanningen geleverd om een algemene vorming in het 'sociale zekerheidsrecht' te verschaffen. Opleidingsinitiatieven blijven vaak beperkt tot een inleiding in zeer specifieke dossiers. In dit verband zou het niet oninteressant zijn, mochten de verschillende fondsen, inclusief het openbaar fonds, de koppen bij mekaar steken om een gemeenschappelijk opleidingsplan te ontwikkelen.

HOOFDSTUK 5

EEN VERZEKERINGSMAAATSCHAPPIJ (CASE D)

1. Het primaire productieproces

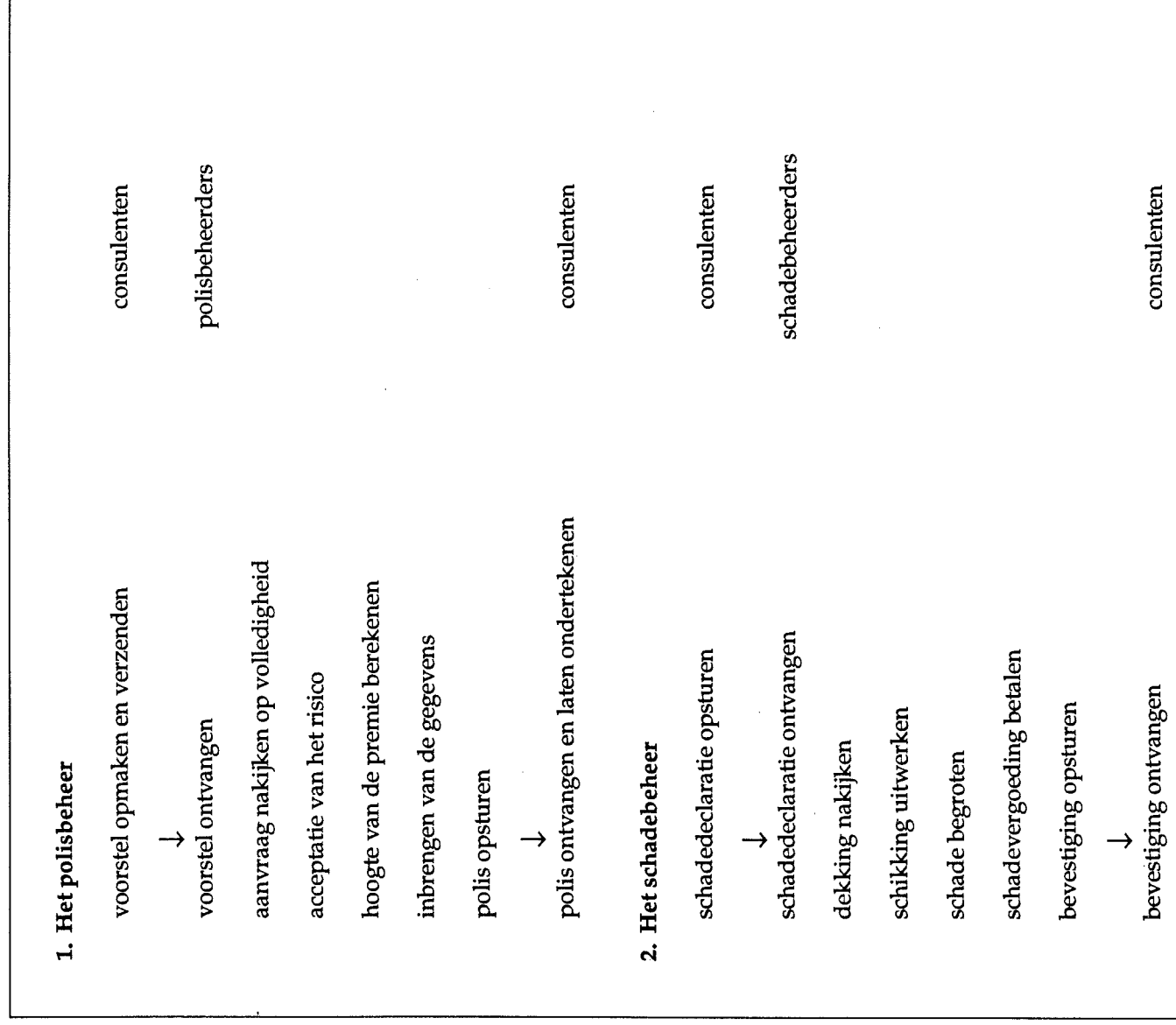
Binnen het dienstenpakket dat de verzekeringsmaatschappij aanbiedt, kan men een onderscheid maken tussen de levens- en schadeverzekeringen. Schadeverzekeringen is eigenlijk een verzamelnaam voor brand-, reis-, auto-, moto- en familiale verzekeringen. Dit dienstenpakket wordt verkocht via een buitendienst. De verwerking van de verzekeringen gebeurt intern door de zogenaamde 'verwerkingsafdelingen'.

Bij de beschrijving van de diverse verwerkingsstappen kan men een onderscheid maken tussen het polis- en schadebeheer. Bij beide verwerkingsprocessen staat opnieuw de vraag centraal: 'waar komen de gegevens binnen, in welke vorm en waar gaan ze naar toe'.

Polisbeheer kan men omschrijven als het bewerkingsproces waarbij een verzekeringsovereenkomst wordt afgesloten en/of gewijzigd. In praktijk worden de polissen verkocht door de beroeps- of gelegenheidsconsulenten. Alle polissen voorstellen worden verstuurd naar de dienst 'polisbeheer'. Hier controleert men eerst of de aanvraag wel volledig is, nadien gaat men over tot de acceptatie van het risico, het dossier verhuist naar een sectie confectie waar men de hoogte van de premie berekent en tenslotte gaan de polissen in blok naar de datapool waar ze ingebracht worden. De door de computer afgeleverde documenten worden via de dienst Centrale Administratie verstuurd naar de agent. Een gelijkaardig scenario wordt gevolgd bij het aanbrengen van wijzigingen in verzekeringscontracten.

Het tweede bewerkingsproces, schadebeheer, heeft te maken met het vergoeden van verzekerden bij schademeldingen. Het basiswerkstuk van dit proces zijn de shadedeclaraties die men, eventueel via de consulent, ontvangt. In een eerste fase wordt gekeken of de verzekeringsvoorwaarden het voorval dekken, vervolgens bepaalt men de aansprakelijkheid, men begroot de materiële en/of lichamelijke schade en gaat tenslotte over tot de schadevergoeding. Eventueel wordt deze laatste stap ondernomen door de consulent.

De belangrijkste delen van het bewerkingsproces worden nog eens schematisch voorgesteld (schema 13, p. 92).



Schema 13. Het bewerkingsproces in een verzekeringsmaatschappij

2. Structuur van de arbeidsdeling

Ook hier loont het de moeite even stil te staan bij de structuur van de arbeidsdeling, aangezien we vertrekken van de hypothese dat de wijze van arbeidsdeling

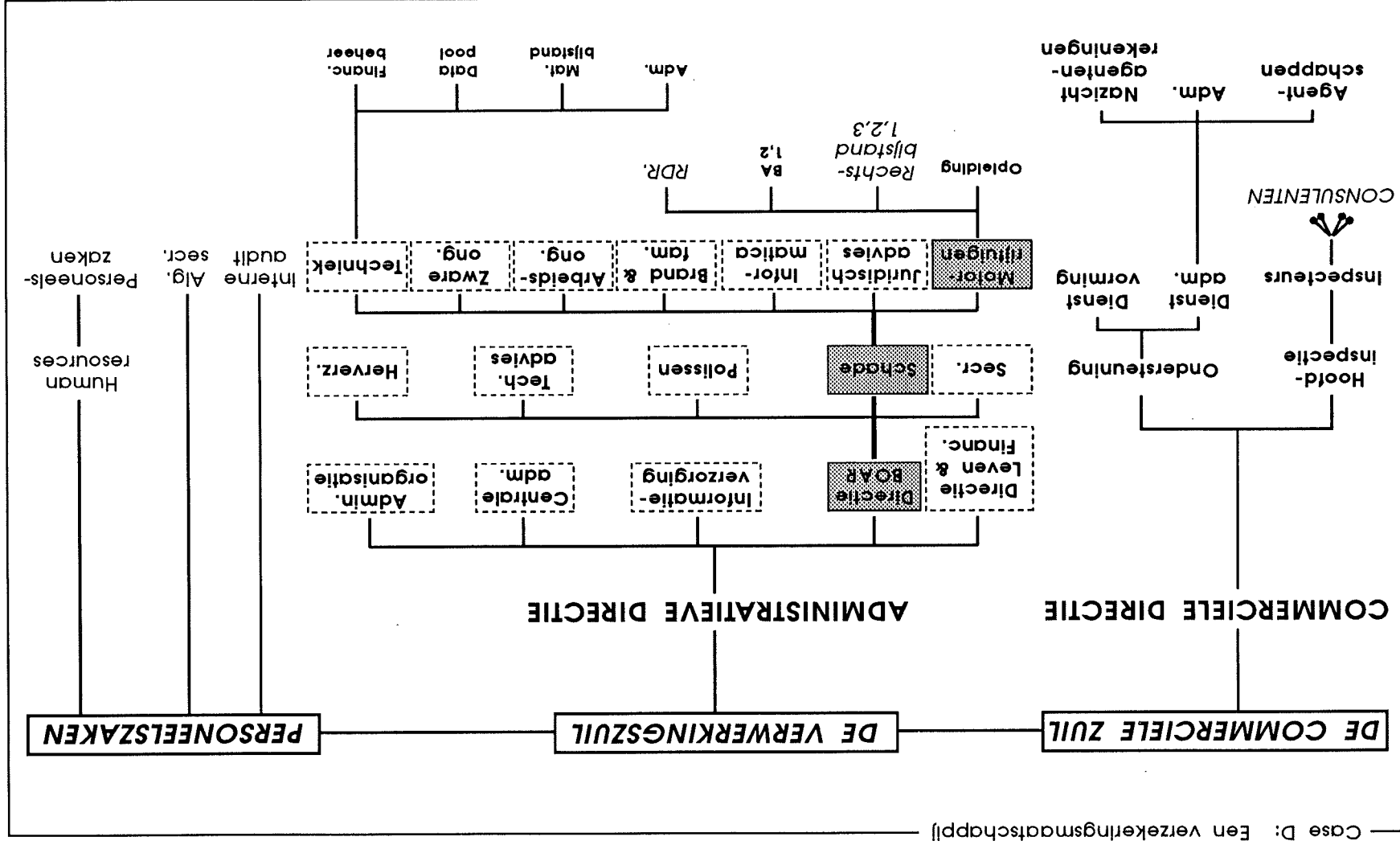
bepalend is voor de aard van de kwalificatie, vereist voor de uitoefening van de functies. Concreet worden drie aspecten in het voetlicht gebracht nl. de produktieorganisatie, de aanwezige technologie en de arbeidsorganisatie.

2.1 De produktieorganisatie

De beschrijving van de produktieorganisatie wordt geleid door twee vragen nl. 'hoe zijn de uitvoerende activiteiten gestructureerd' en 'in welke mate zijn de voorbereidende, ondersteunende en organiserende activiteiten gedelegeerd' (schema 17, p. 102).

Uit de produktiebeschrijving kunnen de belangrijkste uitvoerende activiteiten die verricht worden binnen de maatschappij afgeleid worden nl. enerzijds zijn er de buitendiensten die het produkt verkopen, anderzijds gebeurt de verwerking van deze produkten in een aantal binnendiensten, vooral dienst polis- en schadebeheer.

De functiehouders die we interviewden bij deze onderneming waren consulenten van de commerciële zuil en schadebeheerders van het produkt auto/motor. De verdere analyse van de produktieorganisatie spitst zich dan ook toe op de twee overeenkomstige uitvoerende activiteiten.



Schema 14.

2.1.1 De dienst motorrijtuigen

Uit het organogram kan men afleiden dat de administratieve zuil een grote graad van deling kent: niet alleen zien we een opsplitsing naar bewerkingsproces (polis- en schadebeheer), maar eveneens naar produkt. Binnen de groep wordt een onderscheid gemaakt tussen drie takken nl. ongevallen, brand en leven.

Binnen het schadebeheer van de tak ongevallen worden afdelingen onderscheiden naar produkt: de dienst motorrijtuigen, de dienst die het schadebeheer van de brand en familiale verzekering verzorgt, de dienst arbeidsongevallen en tenslotte de dienst zware ongevallen. De uitvoerende activiteiten zijn dus erg bewerkingsgericht gestructureerd.

In elke case trachten we een antwoord te vinden op de vraag 'in welk mate de voorbereidende, ondersteunende en organiserende activiteiten gedelegeerd zijn naar de dienst' (schema 15, p. 96).

Voorbereiding kan betrekking hebben op het materiaal, de middelen, de werkmethode en de werkvolgorde. Het materiaal en de middelen worden toevertrouwd aan een technische cel. Deze cel zorgt voor het versturen van correspondentie, de input van gegevens, de aflevering van basisdocumenten (sectie administratie), het sorteren van de briefwisseling, het opzoeken van niet-geïdentificeerde briefwisseling, het beheer van documenten (sectie materiële bijstand), tekstverwerking (sectie data- en dactylopool) en de uitvoering van betalingen (sectie financieel beheer). De werkmethode wordt aangebracht door een opleidingsverantwoordelijke binnen de dienst motorrijtuigen. Hierbij wordt hij weliswaar begeleid door de dienst opleidingen en de juridische dienst. Wat de werkvolgorde betreft, deze wordt bepaald door het diensthoofd.

Ondersteunende activiteiten zorgen ervoor dat de uitvoering, in dit geval het schadebeheer van motorrijtuigen, ongestoord kan verlopen. De taken kunnen betrekking hebben op administratie, controle, onderhoud van bureauticamateriaal (hard- en software) en opvolging van de basiskennis. De administratieve taken zijn gedelegeerd, controle gebeurt uitsluitend door afdelingsverantwoordelijken, onderhoud van bureauticamateriaal (hard- en software) wordt gedeeltelijk ondersteund door de dienst informatica en de opvolging van de basiskennis wordt verzorgd door de juridische dienst, maar evenzeer door het diensthoofd.

Organiserende taken tenslotte hebben betrekking op de samenwerking en overleg met anderen. Deze activiteiten worden op niveau van de dienst motorrijtuigen waargenomen.

In dit geval kunnen we op het niveau van de produktiegroep nl. de dienst schadebeheer ongevallen, duidelijk spreken van een gedefunctionaliseerde structuur.

Defunctionalisatie versus functionalisatie	
Vorbereitung	
materiaal	+
middelen	+
werkmethode	+
volgorde	+
score :	⊕
Unterstützung	
administratie	+
controle	+
gereedschapsonderhoud	+/-
opvolging basiskennis	+
score :	⊕
Organisation	
samenwerking en overleg	+
score :	⊕

Schema 15. De dienst schadebeheer ongevallen

2.1.2 De commerciële zuil

In de commerciële zuil maakt men een onderscheid tussen de binnen- en buitendiensten. De binnendienst verleent vooral ondersteuning en verricht controle op administratief vlak. Opleiding en vorming zijn aspecten die binnen deze dienst eveneens aan bod komen. De buitendienst is zuiver commercieel, legt zich uitsluitend toe op het verkopen van het produkt.

Op het vlak van voorbereiding heeft deze produktiegroep een zeer volledige waaier aan voorbereidende activiteiten, hetzelfde kan gezegd worden op het vlak van organisatie en ondersteuning. Niet verwonderlijk trouwens omdat het hier uiteindelijk om een verkoopactiviteit gaat die vaak in een statuut van zelfstandige wordt uitgevoerd. Ondanks het feit dat men als consultant erg individueel werkt heeft de organisatie een aantal diensten in het leven geroepen die wat voorbereiding betreft, zorgen voor de basisopleiding van de consulenten. Op vlak van ondersteuning wordt de functiehouder gecontroleerd door de inspekteur van de buitendienst, controle door de binnendienst gebeurt uitsluitend op financieel vlak. Opvolging van de basiskennis wordt eveneens ondersteund door de binnendienst die basispakketten aan de inspecteurs ter beschikking stelt.

De voorbereidende, organiserende en ondersteunende activiteiten zijn gedeeld, we kunnen de afdeling op het continuüm 'functionalisatie versus defunctionalisatie' zonder problemen aan de pool 'gedefunctionaliseerde structuur' zetten.

De wijze waarop de uitvoerende activiteiten gestructureerd zijn, lijkt eerder stroomsgewijs omdat alle uitvoerende activiteiten m.b.t. de verkoop van het product geïntegreerd zijn binnen een werkgroep, of liever binnen één functie nl. die van consulent.

Defunctionalisatie versus functionalisatie	
Voorbereiding	
materiaal	+
middelen	+/-
werkmethode	+
volgorde	+
score :	⊕
Ondersteuning	
administratie	+
controle	+/-
gereedschapsonderhoud	+
opvolging basiskennis	+/-
score :	⊕
Organisatie	
samenwerking en overleg	+
score :	⊕

Schema 16. De commerciële organisatie

2.2 Technologie

Opnieuw wordt een onderscheid gemaakt tussen het schadebeheer en de activiteiten van de buitendienst (schema 17, p. 102).

1. Het schadebeheer

Binnen het schadebeheer maakt men gebruik van een informaticasysteem. De huidige stand van informatisering kan men niet vergelijken met een expertsysteem waarbij de bediende bij het doorlopen van een aantal algoritmes in staat gesteld wordt zijn opgave af te werken. De interactie met de machine neemt hier eerder de vorm aan van raadpleging en beperkte data-input.

2. De buitendienst

Op dit ogenblik lopen er bij de consulenten twee pilootprojecten. Deze informatica-projecten ondersteunen de functie op verschillende domeinen. In eerste instantie kan het polisbeheer van de consulent via de computer verlopen : de consulent brengt de gegevens van de polissen dadelijk in de computer in en stuurt deze via een netwerk door naar de verwerkingsafdelingen.

Op basis van dit polisbestand kan men eveneens de portefeuille ondervragen: alle cliënten zonder autoverzekering worden geselecteerd en via mailing gecontacteerd. Schadedossiers kunnen rechtstreeks worden ingebracht en de opvolging van deze dossiers wordt vereenvoudigd door ingebouwde signaalfuncties. Naast polis- en schadebeheer, selectie en mailing, wordt de computersoftware aangevuld met tekstverwerking, belastingprogramma's ...

De belangrijkste verschuiving die deze informatisering teweeg zou kunnen brengen heeft gevolgen voor twee groepen werknemers. Enerzijds zijn er de consulenten (in zelfstandig statuut) die bij de administratieve verwerking van het verzekeringsproduct betrokken worden: zij voeren de polisgegevens in. Anderzijds is er de groep van polisbeheerders die afgebouwd zal worden aangezien de data-input niet langer op de dienst polisbeheer zal plaatsvinden.

Het onderscheid tussen de twee pilootprojecten situeert zich vooral op het vlak van de hardware: het eerste project is gestruikeld over de ontoereikbaarheid van de uitbreidingsmogelijkheden. Bovendien was er binnen het eerste systeem geen link naar de centrale zetel mogelijk. De evaluatie van het tweede project moet nog volgen. Vandaar dat uitspraken over de starheid dan wel flexibiliteit van de technologie moeilijk liggen.

De eerste technologie is star, hetzelfde kan gezegd worden van het tweede project. Wanneer de informatici het vooropgezette doel bereiken zou de in de technologie ingebouwde flexibiliteit kunnen verhogen. Immers in dat geval kan computer worden ingezet voor meerdere functies nl. bij de consulent en bij de polisbeheerder. Bovendien biedt het tweede project de mogelijkheid om te switchen tussen meerdere programma's, gaande van complexe financiële tot eenvoudige tekstverwerkingsprogramma's.

Op dit ogenblik is communicatie met de centrale zetel nog niet gerealiseerd. De boekhoudkundige activiteiten worden evenmin begeleid. Vandaar dat ook het tweede project in het vak starre technologie thuishoort (cfr. schema 17, p. 102).

2.3 Arbeidsorganisatie

Uit de diverse produktieorganisatorische opties wordt al min of meer duidelijk welke activiteiten naar de produktiegroepen gedelegeerd zijn. Aangezien in geen van beide afdelingen de informatisering erg verregaand is, blijven er nog steeds een groot aantal activiteiten voor het personeel weggelegd. De arbeidsorganisatie die hier besproken wordt wil een beeld schetsen van de wijze waarop de taken, die gedelegeerd zijn naar de afdeling en ondersteund door de computer, gebundeld worden tot persoonsbetrokken functies.

2.3.1 De dienst schadebeheer van motorrijtuigen

In de beschrijving van de productieorganisatie werd de aandacht gevestigd op het feit dat naar de afdeling schadebeheer-ongevallen tal van voorbereidende, organiserende en ondersteunende activiteiten gedelegeerd zijn. Nu komt het erop aan te achterhalen in welke mate deze functies geïntegreerd zijn in de functie van schadebeheerder.

De te onderscheiden functies binnen de afdeling zijn : het diensthoofd dat in samenwerking met de sectie-oversten voor de verdeling van de dossiers zorgt. Hij maakt afspraken met de dienst vorming, onderhoudt contact met de dienst logistiek en ondersteuning en volgt wetswijzigingen op de voet. Het hoofd van de afdeling werkt samen met vijf sectie-oversten die zorgen voor de werkverdeling, ondersteuning en controle binnen hun sectie. Een stafmedewerker zorgt voor de basisopleiding. Tot slot zijn er 31 schadebeheerders die de shadedossiers verwerken, men maakt onderling een onderscheid tussen drie categorieën (3, 4A en 4B). Beheerders van categorie 3 behandelen enkel dossiers met materiële schade, zij kunnen minder acties ondernemen zonder nazicht van de sectieoverste. Beheerders categorie 4A, verwerken schadegevallen waarbij zich eenvoudige kwetsuren voordoen. Dossiers met zware kwetsuren zijn voorbehouden aan beheerders categorie 4B, deze mensen vervangen eveneens de sectieoverste bij afwezigheid.

De shadedossiers bestemd voor de dienst motorrijtuigen worden bij ontvangst ingekeken door de sectieoversten en het diensthoofd, zij bepalen op grond van de aanwezige informatie de sectie waar het dossier thuishoort. Men onderscheidt drie grote groepen : de sectie die zich toelegt op RDR-dossiers, twee secties waar men beroep doet op de burgerlijke aansprakelijkheid en tenslotte drie secties rechtsbijstand.

In de sectie RDR (Directe Regeling) verwerkt men één derde van het totaal aantal dossiers die op de afdeling verspreid worden, dit heeft vooral te maken met de graad van standaardisatie in deze dossiers. RDR is namelijk een conventie die in de schoot van de Beroepsvereniging van Belgische Verzekeringsondernemingen werd afgesloten. Deze conventie bepaalt dat verzekeringsmaatschappijen onder bepaalde voorwaarden de eigen verzekerde schadeloos stellen. M.a.w. de vergoeding kan onmiddellijk na de expertise plaatsvinden. De betaalde som wordt nadien teruggevorderd van de tegenmaatschappij. De graad van standaardisatie is binnen deze dossierbehandeling groter omdat een aantal voorwaarden gepreciseerd zijn die vervuld moeten zijn opdat men het shadedossier binnen deze overeenkomst kan afhandelen. Een belangrijk element hierbij is de aansprakelijkheid volgens barema, dit wil zeggen dat de gevallen die binnen deze conventie geregeld worden aan de klassieke verkeersongevallen, zoals die schematisch weergegeven worden in het baremaboek, moeten beantwoorden. M.a.w. de afhandeling van dossiers in deze sectie verloopt veel gestructureerder.

Wanneer alle secties op een continuüm gezet worden kan men naar graad van standaardisatie RDR aan het ene en rechtsbijstand aan het andere eind van het continuüm zetten. Vandaar dat de functiehouders (4 in totaal) die we interviewden uit deze beide secties afkomstig zijn.

De twee functiehouders (F12 en F13) binnen de sectie RDR zorgen voor de informatievergaring rond een dossier. Ze bepalen aan de hand van de code, toegankelijk door de sectieoverste, de aansprakelijkheid; zorgen voor de schadebegroting en vergoeding. Hetzelfde kan gezegd worden van de twee functiehouders binnen de sectie rechtsbijstand (F14 en F15).

De uitvoerende functies binnen schadebeheer worden opgesplitst naar produkt. Op die manier ontstaan afdelingen zoals de dienst motorrijtuigen. Op niveau van deze afdelingen wordt opnieuw een onderscheid gemaakt, dit keer naar type van dossier. Zonder twijfel beschikken de functiehouders dan ook over gespecialiseerde functies. De taakomlijning op niveau van de afdeling dient enigszins gerelativeerd : zo beschikken F12 en F13 niet uitsluitend over RDR-dossiers, maar behandelen zij daarnaast een beperkt aantal dossiers binnen gemeen recht. Ook binnen de sectie rechtsbijstand kunnen schadegevallen in RDR afgehandeld worden.

De beoordeling van (on)volledigheid van de functies gebeurt a.h.v. de bedrijfsfuncties die gedelegeerd werden naar de produktiegroep : wanneer deze in hoge mate geïntegreerd zijn in de functie is sprake van een volledige functie.

De bedrijfsfunctie voorbereiding wordt op vlak van materiaal en middelen praktisch geheel waargenomen door de cel techniek. De voorsortering van de briefwisseling gebeurt hier, het schadeval wordt ingebracht in de computer, de schadefarde wordt administratief vervolledigd vooraleer ze naar de beheerder gaat (aangifte, basisblad, ...), het materiaal wordt besteld ... Wat de werkmethode betreft, die wordt bepaald door het diensthoofd. De werkvolgorde is in handen van de functiehouder.

De ondersteuning wordt op administratief vlak gedeeltelijk verricht door de technische cel. Zo wordt de schadefarde op verzoek van de beheerder door de sectie geklasseerd, fotokopieën van documenten worden gemaakt en brieven getypt. Een beperkt aantal taken zoals het typen van brieven via tekstverwerking wordt eveneens verricht door de beheerder. Gereedschapsonderhoud is in handen van de technische cel en van de dienst informatica. De controle is bij de onderscheiden functiehouders verschillend. De F12, F13 en F14 worden getoetst door de sectieoverste. Aangezien F15 een schadebeheerder categorie 4B is, beschikt hij over een grotere zelfstandigheid en kan hij briefwisseling versturen en betalingen verrichten zonder dat deze nagekeken worden door een hiërarchische hogere. Een laatste facet van de ondersteunende functie is de opvolging van de basiskennis. Elke functiehouder moet zijn basiskennis bijschaven, zowel op het vlak van de verkeerscode, de aansprakelijkheidswetgeving als op het vlak van de overeenkomsten die in de verzekeringssector afgesloten worden. Deze basiskennis wordt d.m.v. dienstorders verspreid, in praktijk zijn het vooral de

sectieoversten die de orders inhoudelijk opvolgen. Alweer geldt hier de uitzondering voor F15 die deze wijzigingen bijhoudt, gezien hij de sectieoverste bij afwezigheid vervangt.

De organiserende activiteiten zijn geïntegreerd in de functie van diensthoofd en sectieoverste. Met uitzondering van F15 beschikt geen van de functiehouders over organiserende activiteiten.

De onvolledigheid van de functie is dus groot bij F12, F13 en F14 zowel op het voorbereidende, organiserende als ondersteunende vlak. De schadebeheerder van niveau 4B beschikt over een iets vollediger functie, vooral dan op het vlak van organisatie en ondersteuning.

2.3.2 De commerciële zuil

Binnen de commerciële zuil zijn de bedrijfsfuncties gedelegeerd naar de uitvoerende groepen. Onder uitvoerende groepen verstaan we de consultants of agenten die individueel werken doch die begeleid worden door een inspecteur die beslist over de aanwerving en het ontslag, die verantwoordelijk is voor de vorming en toezicht houdt op administratief en financieel vlak.

Uit deze taakopstelling kan meteen worden afgeleid welke activiteiten geïntegreerd zijn in het profiel van de agent.

Vorbereidende taken zijn relatief omvangrijk en volledig, zij variëren van het typen van brieven, sorteren van briefwisseling tot het beheer van documenten. De volgorde waarin men zijn werk plant is eveneens vrij. Wat de werkmethode betreft, ook hier beschikt men over een grote vrijheid, ondanks het feit dat men heel wat richtlijnen krijgt. Deze basiswerkmethode worden o.m. aangebracht in de opleiding die men als beginnend agent ontvangt. Naast de opleiding worden men aanvankelijk ook grondig begeleid door een inspecteur.

De ondersteunende taken zijn alweer erg volledig. Delegatie van een aantal activiteiten vindt alleen plaats bij de opvolging van basiskennis en bij het nazicht. De opvolging van de basiskennis gebeurt op initiatief van de inspecteur maandelijks in een beroepsclub. Op administratief en financieel vlak wordt men regelmatig gecontroleerd door de inspecteur maar ook door de binnendiensten van de commerciële zuil.

Samenwerking en overleg met collega's is zeer beperkt en sterk afhankelijk van de wil van de onderscheiden actoren.

M.a.w. de consultant beschikt over een geïntegreerde functie aangezien de bedrijfsfuncties voorbereiding, ondersteuning en organisatie in grote mate gedeeld zijn.

De uitvoerende taken van de consulent worden in het vademecum opgesomd: verkoop van polissen, het ontvangen van premies, het administratief en financieel beheer en tenslotte, het beheer van schadegevallen. De agenten beschikken dus over een gespecialiseerde functie, aangezien hun uitvoerende activiteiten draaien rond de verkoop van polissen. Sommige agenten hebben de regelingsbevoegdheid aanvaard. Dit betekent dat zij in wel omschreven gevallen bevoegd zijn om schade te regelen. Dit laatste is het geval bij F19 en F18. Beide functiehouders kunnen een schadevergoeding uitbetalen vooraleer de vergoeding door de schadebeheerders bepaald is. Dit zou men kunnen beschouwen als een vorm van integratie van uitvoerende taken, doch gezien het feit dat deze regelingsbevoegdheid erg beperkt blijft doen we dit niet.

3. Taakanalyse

3.1 Taakanalyse consulenten

Binnen de commerciële zuil hadden we een gesprek met vier agenten, twee van hen werkten mee aan het eerste pilootproject, één iemand participeert in het meest recente automatiseringsproject, de laatste persoon beschikt niet over een computer.

De taken die door de deskundige opgesomd werden en waar de agenten zich zonder problemen in herkenden, waren: het sluiten van contracten, het aanpassen van bestaande contracten, ontvangen van premies, administratief en financieel beheer en tenslotte, schadebeheer.

De kern van de functie bestaat uiteraard uit het verkopen van produkten of m.a.w. het afsluiten van polissen. Het gaat vnl. om een vijftal polissen, nl. brand, familiale, auto, leven en de lichamelijk ongevallen in verkeer.

De eerste stap die men zet bij het verkopen van polissen is het contacteren van een potentiële klanten. De selectie van cliënten kan gebeuren via de computer: men voert een aantal variabelen in, waarna men een lijst van adressen krijgt. Anderzijds kan men een steekkaartsysteem bijhouden dat men manueel napluist. De manieren zijn erg divers en variëren sterk naargelang het individu. Eenmaal men beschikt over een adres, kan men telefonisch contact opnemen, men kan schriftelijk verwittigen of een voorbezoek afleggen. Bij de benadering van de klant voert men een verkoopsgesprek waarin men de polisvoorwaarden uit de doeken doet. Men maakt, mits goedkeuring van de klant, een voorstel op en zoekt in het baremaboek de hoogte van de polis op. Men vraagt de klant een voorschot te betalen. Verder volgt de administratieve afhandeling. Wanneer we het voorgaande ordenen naar arbeidsseenheden geeft dit het volgende.

Afsluiten van een polis

1. *Selectie van klanten*
2. *Contact opnemen met klant*
3. *Verkoopsgesprek starten*
4. *De polis toelichten*
5. *Een voorstel opmaken door identificatiegegevens aan te brengen en alle waar-
deringselementen, nodig voor beoordeling risico, te noteren op voorstel*
6. *De hoogte van de polis opzoeken in baremaboek*
7. *Een voorschot ontvaangen*
8. *Voorstel controleren op volledigheid*
9. *Voorstel opsturen naar de maatschappij*
10. *In afwachting het voorstel klasseren in agentschap*
11. *Voorstel ontvaangen*
12. *Controleren op volledigheid*
13. *Definitieve versie opsturen of persoonlijk overhandigen aan klant*

Een polis kan inhoudelijk worden aangepast, bijvoorbeeld wanneer de klant bijkomende opties wenst te nemen, wanneer de gezinssituatie wijzigt of wanneer naar aanleiding van een wetswijziging veranderingen moeten aangebracht worden. Dit gebeurt als volgt:

Wijzigingen aanbrenge

14. *Kontakt opnemen*
15. *Wijzigingen inkijken*
16. *Toelichting verschaffen aan klant*
17. *Wijzigingen in polis aanbrenge*
18. *Eventueel polishoogte aanpassen*
19. *De wijziging noteren in eigen dossiers*
20. *De maatschappij op de hoogte brengen*
21. *Antwoord van de maatschappij inkijken*
22. *Klant op de hoogte brengen*

De consulent doet in beperkte mate aan schadebeheer. Dit wordt doorgaans als een goede vorm van reclame gezien. Dit wil zeggen dat de agent de cliënt helpt bij het invullen van de aangifte. Hij verschaft eveneens informatie over het verloop van het schadebeheer. De kern van dit beheer wordt gevormd door het opvolgen van het dossier : op regelmatige tijdstippen kijkt men na hoe het dossier evolueert en men houdt de klant hiervan op de hoogte.

De consulent kan ook de regelingsbevoegheid aanvaarden. Hij mag dan in bepaalde gevallen een kwitantie opmaken vooraleer de schadebeheerder het shadedossier heeft ingekeken. In andere gevallen mag men deze kwitantie slechts opmaken nadat men toestemming gekregen heeft van de maatschappij.

Sommige consultants weigeren deze regelingsbevoegheid omdat de financiële verantwoordelijkheid volledig bij de agent komt te liggen.

Een volledige regelingsbevoegheid, aanstellen van expert en uitkeren van een schadevergoeding, bestaat alleen bij 'branddossiers'. Dit schadebeheer is relatief eenvoudig.

De onderscheiden stappen die de agenten zetten bij dit schadebeheer worden opgesomd :

- 23. Cliënt begroeten
- 24. Informeren naar probleem
- 26. Aangifte overlopen in het bijzijn van de cliënt, zonodig vervolledigen
- 27. De draagwijdte van de polis toelichten
- 28. Het verloop van schadebeheer toelichten
- 29. Openen van een shadedossier
- 30. Afscheid nemen van de klant

De consultant maakt gebruik van zijn regelingsbevoegdheid brand :

- 31. Expert aanstellen in geval van brandschade
- 32. Ontvangen van bestek
- 33. Kijken of het schadebedrag de regelingsbevoegheid niet overschrijdt
- 34. Schrijft een cheque uit
- 35. Overhandigen cheque aan cliënt
- 36. Maakt een overschrijving voor de maatschappij
- 37. Controleert de verrichte betalingen
- 38. Stuurt het dossier met bestek en facturen op naar de maatschappij
- 39. Opbergen van shadedossier

Geen of beperkte regelingsbevoegheid :

- 40. Opsturen van dossiers naar de maatschappij
- 41. Contact opnemen met de schadebeheerder
- 42. Informeren naar verloop van het schadegeval
- 43. Cliënt op de hoogte houden van zijn shadedossier
- 44. Nieuwe wendingen noteren in shadedossiers
- 45. Uiteindelijke beslissing rond dossier toelichten aan klant
- 46. Mits toestemming van de maatschappij, cheque opmaken voor de cliënt
- 47. Cheque controleren en overhandigen
- 48. De overschrijving opsturen naar de maatschappij

Het administratief beheer is een paraplubegrip voor : het bijhouden van een agenda, het aanleggen en klasseren van cliënten- en shadedossiers, het versturen van briefwisseling en het opvolgen van documentatie. Aangezien dit duidelijk voorbereidende eenheden zijn t.a.v. de opgaven 'schadebeheer', 'verkoop van

polissen' en 'wijzigingen in dossiers', beschouwen we deze eenheden niet als aparte arbeidsopgave.

Wanneer men het heeft over het financieel beheer van een agentschap rijst de vraag: over welke inkomsten kan men beschikken en welke uitgaven worden er gemaakt. De inkomsten worden gevormd door het innen van premies, uitgaven kunnen de vorm aannemen van het uitschrijven van een cheque naar aanleiding van een schadegeval. Al deze bewerkingen moeten door de consulent zorgvuldig bijgehouden worden in een boekhouding.

Naar eigen zeggen wordt de kern van deze boekhouding bepaald door premies die maandelijks geïnd worden. Uit praktische overwegingen moeten we het financieel beheer ook beperken tot deze activiteit. Maandelijks ontvangen de agenten listings van de te betalen premies. Deze lijsten worden overlopen en dat gaat als volgt:

- 49. *De kwitanties aan de cliënt bezorgen (schriftelijk of persoonlijk)*
- 50. *Premies ontvangen*
- 51. *Alfabetisch ordenen*
- 51. *Aankruisen op listing: de wijze van betaling en de datum van ontvangst*
- 52. *Listing overlopen*
- 53. *Niet-betalingen aankruisen*
- 54. *Het formulier 'niet-betaalde premies' invullen*
- 55. *Formulier opsturen naar de maatschappij*
- 56. *Controle van de verschuldigde en te goede bedragen*

Een laatste activiteit die door de agent ondernomen wordt is het verlenen van dienstbetoon. De vorm die deze activiteit aanneemt kan sterk variëren, niet alleen inhoudelijk, maar ook in tijdsaandeel. Bij de indeling in arbeidsopgaven is deze activiteit onbelangrijk omdat ze steeds minder dan 10% van de tijd in beslag neemt.

F16 en F17 hebben de regelingsbevoegdheid inzake schadebeheer niet aanvaard. Vandaar dat zij binnen deze opgave niet beschikken over arbeidsstappen 31 t.e.m. 38 en, 44 en 45.

3.2 Taakanalyse schadebeheerders

Bij de beschrijving van de arbeidsorganisatie werd reeds de aandacht gevestigd op de vier schadebeheerders die geïnterviewd werden. Zij zijn afkomstig uit de sectie RDR (F12 en F13) en uit de sectie rechtsbijstand (F14 en F15).

Door de afdelingshoofden werd een functiebeschrijving gegeven, waarin zij een onderscheid maakten tussen dossierbeheer, schadebegroting en schadevergoeding, drie taken die overeenstemmen met de aanduiding arbeidsopgaven.

Aan dossierbeheer, de meest intensieve stap in de verwerking van schade-dossiers, gaat een opening vooraf. De aangiften die toekomen op de afdeling worden beoordeeld door de sectiehoofden. Zij bepalen de gedragslijn van een

dossiers (rechtsbijstand, burgerlijke aansprakelijkheid ...) en in sommige gevallen de aansprakelijkheid. De aangifte wordt voorzien van een code, bijvoorbeeld code 9 die bepaald dat het dossier geopend zal worden in de sectie RDR (gedragslijn) en dat de klant in fout is (aansprakelijkheid).

De aangifte die voorzien is van een computercode wordt door de technische cel ingebracht in de computer. Automatisch vertrekt bepaalde briefwisseling naar de cliënt, de verzekeringsmaatschappij en de agent. De technische cel maakt een schadefarde op waarin een basisblad (afschrift van de polis), de briefwisseling en een originele copie van de aangifte vervat zit. De farde wordt vervolgens bezorgd aan de beheerder. Nu pas kan het dossierbeheer van start gaan.

Dit dossierbeheer verloopt in een aantal stappen. Een eerste belangrijke stap is het verzamelen van informatie zodat men een antwoord kan geven op de vraag 'dekt de polis de schade?'. Indien de dekking afgewezen wordt sluit men het dossier, tenminste na een inhoudelijke controle door het diensthoofd.

Wordt de dekking aanvaardt dan tracht de schadebeheerder de code die toegekend werd door het sectiehoofd te interpreteren.

Een derde belangrijke stap binnen dit dossierbeheer is de regeling die tussen de partijen uitgewerkt wordt. Men zal steeds trachten tot een minnelijke schikking te komen. Lukt dit niet, dan is de laatste springplank een gerechtelijke procedure. Chronologisch zien de onderscheiden stappen er als volgt uit :

1. Na het ontvangen van het dossier, de waarborgen (waarborg diefstal, brand, rechtsbijstand ...) inkijken a.h.v. het basisblad
2. De aangifte van het ongeval nakijken op volledigheid : de omstandigheden van het ongeval (datum, plaats, schets van het ongeval, verklaring, proces-verbaal...), overzicht van de schade (opsommen voorwerpen, gekwetsten...), eventueel bestek, BTW-verklaring, doktersattest ...
3. Ontbrekende informatie bepalen (verklaringen van verzekerden, tegenpartij en getuigen; gelasten van een opziener; inzage nemen in strafbundel; advies van deskundigen inwinnen)
4. Een brief (laten) schrijven
5. Controle brief door sectiehoofd
6. Dossier laten opbergen in klassement
7. Ontvangen van ontbrekende informatie
8. Dossier opvragen
9. Een antwoord zoeken op de vraag : 'zijn de feiten, de benadeelde personen en de aansprakelijke in de polis gedekt'
10. Antwoord negatief, m.a.w. men wijst de dekking af (handtekening diensthoofd nodig en het dossier wordt afgesloten)
11. Antwoord positief, m.a.w. men aanvaardt de dekking,
11. De code, toegekend door de sectieverantwoordelijke, interpreteren en beoordelen op haar juistheid a.h.v. de aangiften, getuigenissen, inspectie, en PV m.a.w. de gedragslijn van het betrokken dossier trachten te begrijpen

12. Mogelijkheden : cliënt is aansprakelijk, de tegenpartij wordt aansprakelijk geacht, gedeelde aansprakelijkheid, dossier klasseren zonder gevolg of afhandelen binnen de BVVO- overeenkomsten
13. Motivering beslissing aan verzekerde
14. De beheerder tracht dossier in der minne af te handelen : een schrijven richten naar de maatschappij van de verzekerde
15. Controle van dit schrijven door de sectie-chef
16. Dossier opbergen
17. Ontoangen van briefwisseling maatschappij
18. Dossier opvragen
19. Interpretatie van de stellingname tegenmaatschappij
20. Indien een overeenkomst bereikt wordt, de verzekerde hiervan op de hoogte brengen
21. Indien geen overeenkomst bereikt wordt : de strafrechtelijk of burgerlijke procedure opstarten
22. Contact opnemen met advocaat en dossier doorverwijzen
23. Cliënt op de hoogte brengen van deze stap en adres advocaat geven
24. Dossier opbergen en wachten op uitspraak

Het bepalen van de aansprakelijkheid en de wijze waarop men een schadegeval zal regelen is één luik, het tweede luik wordt gevormd door de schadebegroting. Deze begroting vindt vaak plaats tijdens de afhandeling van het eerste luik. Ze wordt doorgaans verricht door de aansprakelijke partij, in sommige gevallen wijkt men hiervan af b.v. wanneer de cliënt over een omnium verzekering beschikt. De stappen die door de schadebeheerder in geval van **begroting** gezet worden zijn de volgende :

25. Een expert aanstellen, wanneer nog niet gebeurd bij opening van dossier
26. Klant en agent worden op de hoogte brengen
27. Dossier wordt opgeborgen
28. Agenda-rappel wordt opgeschreven
29. Indien na het verstrijken van een bepaalde periode nog geen antwoord : telefonisch contact met expert
30. Schaderapport ontoangen
31. Dossieropvragen
32. De basisgegevens van het schaderapport van de expert vergelijken met informatie op het basisblad (merkteken moet overeenstemmen, plaats van de schade...)
33. Schade begroten a.d.h.v. verslag autoexpert

De schadebegroting zoals hierboven geschetst geldt uitsluitend voor materiële schade. Wanneer lichamelijke schade werd aangebracht verloopt de schadebegroting complexer. De dossiers met zwaar gekwetsten (invaliditeit van meer dan 10%) en/of doden, worden doorverwezen naar een andere afdeling. Dossiers waarin gekwetsten, met een invaliditeit van minder dan 10%, opgenomen zijn

worden door beheerders van de afdeling motorrijtuigen behandeld. Men doet dit als volgt :

- 34. Men stuurt een verwondingsformulier en een werkgeversattest naar de verzekerde
- 35. Men bergt zijn dossier op
- 36. Bij de ontvangst van deze formulieren, dossier opvragen
- 37. Kost van het genezingsaspect, na de tussenkomst door het ziekenfonds, en het inkomensverlies noteren

De berekening van de vergoeding wordt moeilijker wanneer de betrokken blijvend arbeidsongeschikt is omdat men dan een toekomstig loonverlies in rekening moet brengen. Hierbij wordt eveneens juridische ondersteuning geboden.

Een laatste luik bij de bewerking van een schadegeval is de schadevergoeding, dit zijn een aantal administratieve bewerkingen waardoor men de betaling kan verrichten. De sectiechef controleert de betaling en tegelijkertijd kijkt hij het dossier inhoudelijk in. Correcties worden door de beheerders aangebracht indien mogelijk.

De technische cel brengt de betalingen in, nadat de beheerder daartoe de toestemming gegeven heeft. Normaliter gebeurt de betaling in twee keer : de eerste maal wordt het minimumbedrag uitgekeerd en pas na de ontvangst van de faktuur, die bewijst dat de herstellingen verricht zijn, kan het totale bedrag overgeschreven worden. In sommige gevallen schrijft de consulent een cheque uit vandaar het woord 'kwitantie' tussen de haakjes. De schadevergoeding :

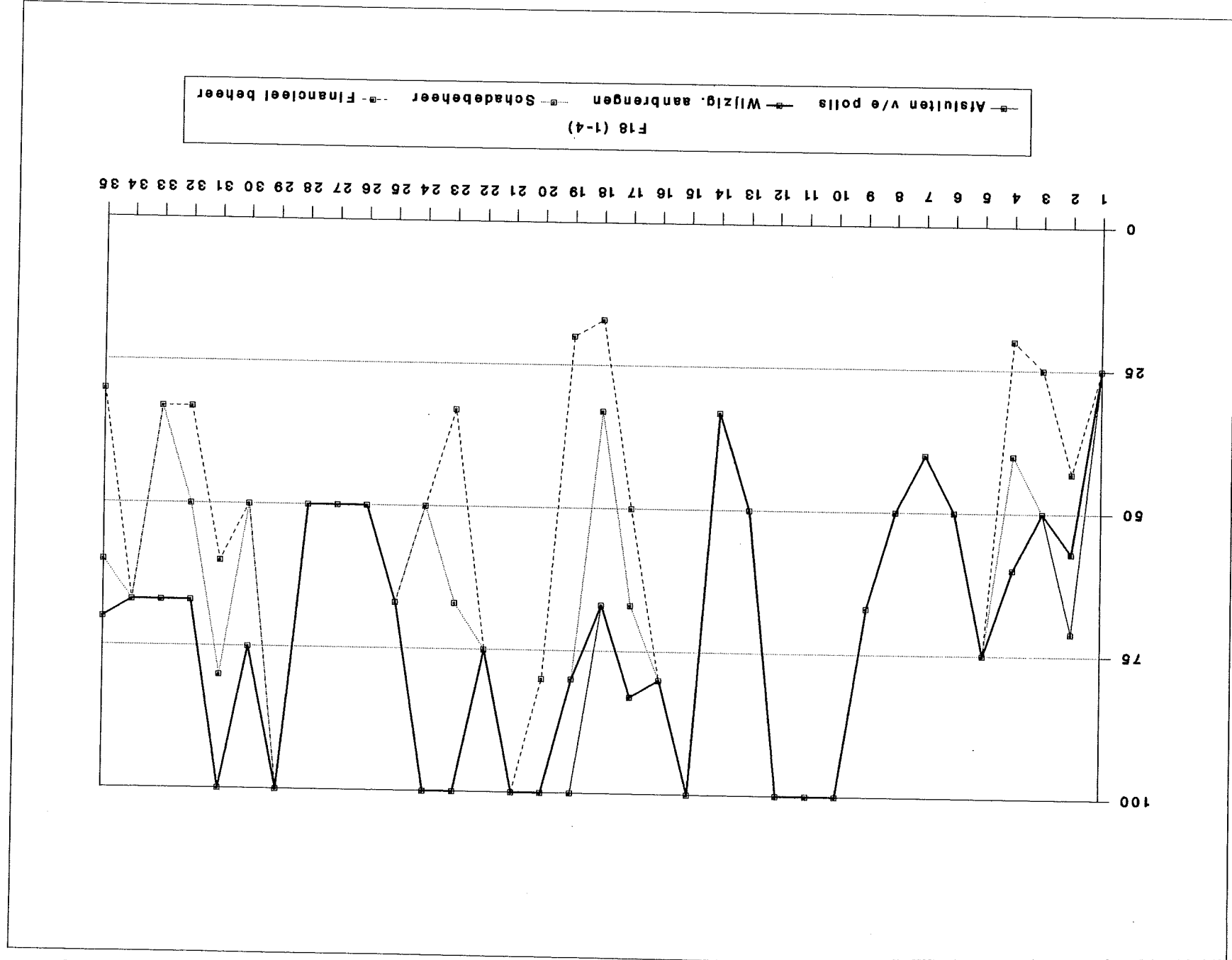
- 38. De gegevens noteren op geijkte formulieren
- 39. De eerste betaling (kwitantie) ter ondertekening voorleggen aan sectiehoofd
- 40. Eventueel correcties aanbrenge
- 41. De agent en de klant op de hoogte brengen
- 42. De betaling doorgeven aan de technisch cel
- 43. Dossier afsluiten
- 44. Na ontvangst faktuur dossier opvragen
- 45. De tweede betaling naar de klant noteren
- 46. Betaling doorsturen naar de technisch cel
- 47. Dossier afsluiten

4. IBAA

4.1 IBAA-consulenten

Ter verduidelijking wordt een grafische voorstelling van consulent 18 gegeven (figuur 7, p. 111). Deze consulent werkt met de computer en beschikt over een regelingsbevoegdheid. Om het verschil tussen de consulenten met of zonder

regelingsbevoegdheid in de verf te zetten, werd een voorstelling gemaakt van de arbeidsopgave schadebeheer (figuur 8, p. 116).



4.1.1 Variabiliteit

Deze schalenbatterij bestaat uit vijf schalen, de informatie die ter beschikking gesteld wordt laat toe een oordeel te vellen over de variabiliteit of routine-matigheid van een functie.

De consulent biedt een vijftal produkten aan. De verkoop van deze polissen verschilt sterk. Niet alleen inhoudelijk is er variatie, ook de duur van de uitvoeringscyclus varieert (schaal 2). Men kan wel een onderscheid maken tussen de zogenaamde 'prefab'-polissen zoals de familiale verzekering, de reisverzekering ... en anderzijds de polissen die op 'maatwerk' gemaakt worden zoals de autoverzekering, de levensverzekering ... Op maatwerk maken van een verzekering wil in dit geval eenvoudigweg zeggen dat de verzekerde over verschillende opties beschikt. De verkoop van zo'n polis duurt gemiddeld 1 uur versus minder dan 15 minuten bij de prefab-polis.

De uitvoeringscyclus van schadebeheer verschilt onderling: F18 en F19 besteden gemiddeld 1 uur aan een shadedossier, zij beschikken immers over een regelingsbevoegheid. Niet alleen de verwerking die bij deze regelingsbevoegheid komen kijken telt mee, veelal verloopt de opvolging van dossiers intensiever.

De agenten komen bij de verkoop van polissen zelden voor problemen te staan. Enkel wanneer de klant specifieke wensen heeft past men de polis aan. De routine-matigheid is dan ook kans dan ook vrij groot (schaal 3). De routine-matigheid is nog groter bij het schadebeheer en innen van premies. Bij niet-betaling en bij schadebeheer verwijst men immers door naar de maatschappij. Enkel met regelingsbevoegheid kan men in bepaalde gevallen schade beoordelen en vergoeden. Aangezien ook deze dossiers weinig nieuwe problemen stellen is de kans op psychische automatisering bestaand.

De leervereisten die gesteld worden binnen elke arbeidsopgaven zijn voor alle functiehouders, op schadebeheer na, identiek. Binnen het financieel beheer en het schadebeheer zonder regelingsbevoegdheid stellen zich geen herhalende leervereisten. De verkoop en het aanbrengen van wijzigingen in polissen stellen daarentegen sporadisch leervereisten: polissen worden aangepast, de verwerking wordt ondersteund door computer ... (schaal 4).

Conclusie: de arbeidsopgaven verschillen nog al wat van mekaar wat betreft cyclusduur, de routine-matigheid is vrij groot bij de verkoop en opvolging van polissen en een vervolmaking op het kennisvlak binnen deze arbeidsopgaven dringt zich sporadisch op. Niet onbelangrijk is dat de automatisering niet veel invloed heeft op de graad van routine-matigheid, evenmin op leervereisten die gesteld worden. De verklaring daarvoor is betrekkelijk eenvoudig: werken met de computer blijft beperkt tot data-input, deze input is tweevoudig aangezien er nog geen rechtstreekse verbinding bestaat met de centrale zetel.

4.1.2 Interactie mens-machine

Deze schalen zeggen iets over het verloop van de interactie tussen mens en machine.

Functioneërder 16 werkt niet met een computer vandaar dat hij overal score 0 krijgt.

De dialoog die de functiehouder is voorgestructureerd, wel kan hij door middel van vraag en antwoorden de dialoog sturen. De selecties die hij kan maken zijn evenwel voorgedefinieerd (schaal 5). Dit neemt niet weg dat de consulent moet weten welke stappen hij moet zetten om tot het gewenste resultaat te komen. Hij moet m.a.w. deze dialogen kunnen manipuleren (schaal 8).

Kennis i.v.m. de fysische processen van het technisch systeem beperken zich tot de uiterlijk waarneembare aspecten van de machine nl. kennis van printer en toetsenbord (schaal 6). Niet alleen op vlak van hardware, ook op software gebied is de kennis vereist voor het uitvoeren van de functie zeer beperkt (schaal 7).

Conclusie : de agent kan het verloop van het interactieproces gedeeltelijk beïnvloeden door gebruik te maken van de voorgestructureerde menu's. Er worden op dit vlak geen hoge eisen op vlak van computerkennis gesteld. Nochtans impliceert deze vorm van interactie wel een grondige kennis van de menubesturing. Niet onbelangrijk is het feit dat beide pilootprojecten dezelfde vorm van interactie met de machine noodzakelijk.

4.1.3 Communicatie

De agenten zijn gemiddeld vier of vijf avonden per week op de baan, men kan dus gerust stellen dat contact met de cliënten een hoofdbestanddeel van hun functie vormt (schaal 10). Dit contact kan inhoudelijk variëren van het afsluiten van contracten tot het behandelen van een schadegeval. In beide gevallen neemt de communicatie de vorm aan van probleemoplossing, waarbij de standpunten van de partners tegengesteld zijn nl. zij situeren zich in de contract sfeer (schaal 11). De samenstelling van het cliënteel is zeer divers, evenals de inhoud van de conversatie, vandaar score 1.00 op schaal 12. De variabele inhoud van de gesprekken is een verwijzing naar het 'sociaal dienstbetoon' dat de consulent beoefent.

Conclusie : de frequentie en de aard van het contact, evenals de variabele samenstelling van het klantenbestand heeft tot gevolg dat de agenten op alle schalen de hoogste score toegekend krijgen.

4.1.4 Organisatievereisten

Wanneer de agenten een contract afsluiten of een schadegeval beheren doen zij dit volledig autonoom. Weliswaar gaan de arbeidsobjecten steeds over in handen van andere bedienden, hetzij naar de schadebeheerders, hetzij naar de polisbeheerders. Dit leidt tot vormen van feed-back (schaal 13).

De consultants werken individueel en nemen beslissingen op het vlak van arbeidstijdplanning, arbeidsdeling, en arbeidsmethode, vandaar de hoogste score op schaal 15. Deze activiteiten veronderstellen eveneens dat zij het verwerkingsproces van andere arbeidsplaatsen beheersen, vnl. de bewerkingsprocessen binnen polis- en schadebeheer (schaal 16).

Er bestaat geen collectieve verantwoordelijkheid voor de arbeidsresultaten, de prestaties wordt op het niveau van het individu beoordeeld (schaal 14).

Conclusie: de agenten kunnen aanspraak maken op hoge organisatorische capaciteiten. Immers zij plannen autonoom hun arbeidsproces.

4.1.5 Interne regelvereisten

Deze schaalbatterij spreekt zich uit over de mate waarin de functiehouders vrij kunnen bepalen hoe iets moet gebeuren. Er wordt ingezoomd op de mate waarin de arbeid voorgeschreven is (schaal 17) en op de mate van bekendheid van probleemcomponenten (schaal 18). Verder worden er als aanwijzing voor interne regelvereisten gekeken naar de gebondenheid van de functiehouder aan organisatorische en machinetechnische limieten.

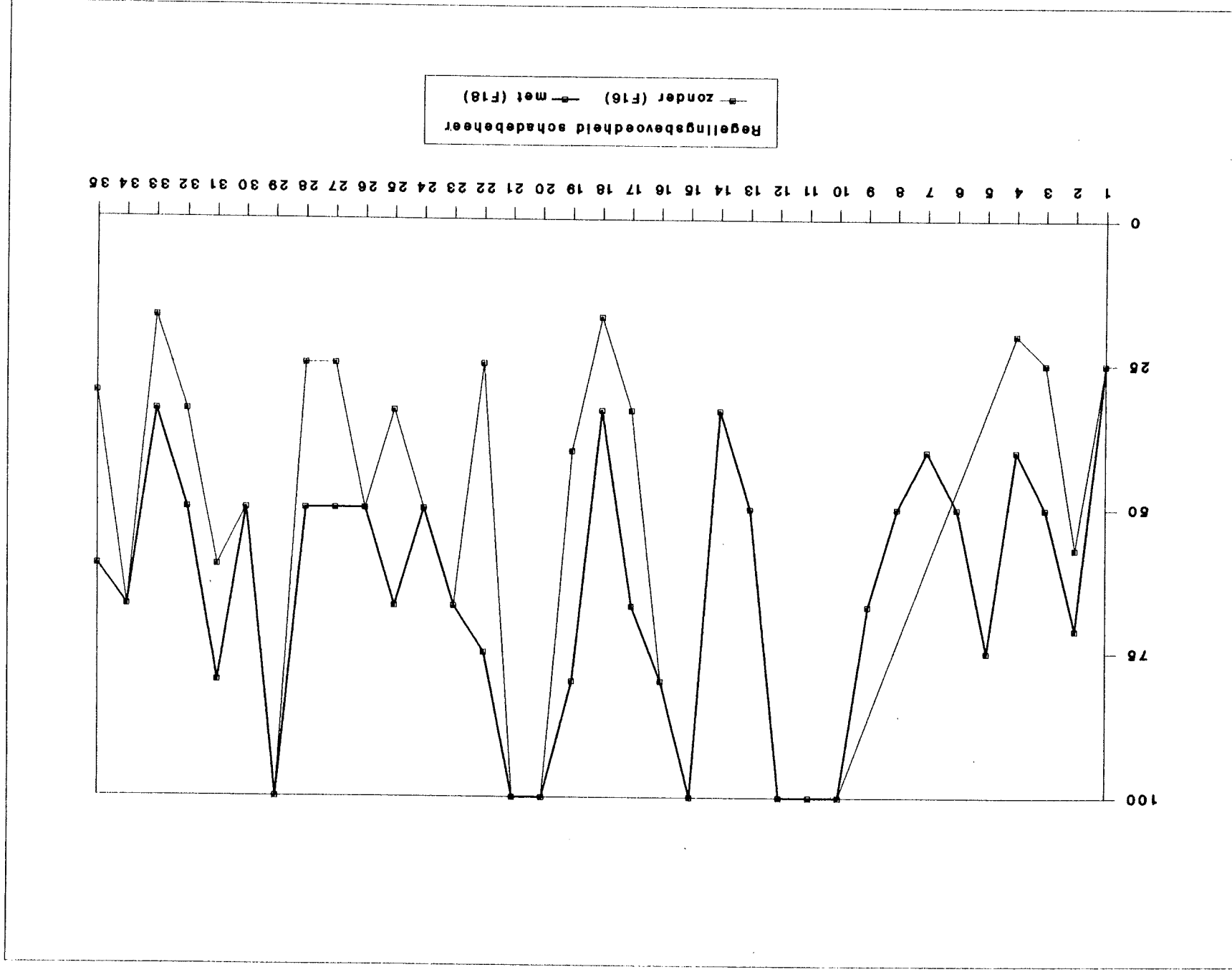
De consulent beschikt over ruime vrijheidsgraden en planningsmogelijkheden bij de verkoop van een polis. De grote deelactiviteiten zoals contact opnemen met klant, verkoopsgesprek voeren, voorstel opmaken, opsturen naar de maatschappij en opnieuw bezorgen aan klant, kan hij zelf plannen. Afhankelijk van het resultaat van een deelactiviteit kan hij de volgende bepalen. De consulent beschikt eveneens over vrijheidsgraden ten aanzien van de bewerkingswijze, een voorbeeld: hij kan de klant schriftelijk, telefonisch of persoonlijk contacteren, tijdens het verkoopsgesprek kan hij de nadruk leggen op de voor- en nadelen van een polis of hij kan de verschillende opties toelichten ... (schaal 17). Duidelijk wordt dat de consulent kan kiezen tussen verschillende bewerkingsprocedures. Hij kiest de meest adequate uit rekening houdend met het profiel van zijn klant (= uitgangstoestand) en werkt dan naar het gewenste doel of eindtoestand nl. het afsluiten van een contract (schaal 18). Binnen de arbeidsopgaven is dus zeker ruimte voor zelfstandige beslissingen. Meer zelfs, beslissingen zijn vereist. Nochtans zijn elk van deze beslissingen risico-beslissingen die het bereiken van het vooropgezette doel nl. afsluiten van een polis, in gevaar kunnen brengen. Een voorbeeld: bij het bepalen van een profiel van een klant moet men een idee hebben van de behoefte, zo niet is de kans groot dat de consulent bij contactopname achter het net vist (schaal 19). Het tijdstip waarop men deze arbeidsopgave uitvoert wordt bepaald door de consulent, rekening houdend met de bereikbaarheid van klanten (schaal 20). Organisatorisch beschikt men dus over ruime vrijheidsgraden, hetzelfde geldt voor de machinetechnische gebondenheid want deze is zeer klein of afwezig (schaal 21). De consulent bepaalt grotendeels hoe hij tewerk gaat bij het verkopen van een polis, informatie die noodzakelijk

voor een goede uitvoering krijgt hij via de maandelijksse jobclubs of kan hij zelf opzoeken in naslagwerken die de maatschappij ter beschikking stelt (schaal 23).

De verkoop van polissen geeft voor alle functiehouders een gelijkaardig profiel, dit is niet het geval bij het schadebeheer.

De objectieve vrijheidsgraden bij het schadebeheer van F18 en F19 zijn groter omdat de uitvoeringsvarianten talrijker zijn en de functiehouder meer vrijheid geniet t.a.v. de bewerkingswijze. De consulenten die de regelingsbevoegheid niet aanvaard hebben volgen bij het schadebeheer een stramen waarbij de belangrijkste stap het opsturen van de documenten is. Wijzigingen t.a.v. deze werkwijze zijn mogelijk maar inhoudelijk beperkt (schaal 17). De kern van de arbeidsopgave wordt gevormd door de activiteit informatieoverdracht, problemen doen zich zelden voor. De bekendheid van probleemcomponenten is ook groot bij de functiehouders die beschikken over de regelingsbevoegdheid, alhoewel de concrete stappen die gezet worden kunnen variëren. Een voorbeeld : de consulent kan een expert aanstellen en de schade vergoeden wanneer het een brandongeval betreft waarbij de schade niet meer dan 250 000 bedraagt. Anders vervalt de regelingsbevoegheid en moet men het dossiers opsturen naar de maatschappij (schaal 18). De beslissingen die men neemt binnen deze arbeidsopgaven bepalen op een niet verwaarloosbare wijze het resultaat nl. het al dan niet vergoeden van de schade door de consulent (schaal 19).

De temporele vrijheidsgraden waarover men beschikt zijn groot : men kan zijn arbeid plannen over ruime perioden (schaal 20). Deze temporele vrijheidsgraden worden geenszins beperkt door reactietijden van de machine, aangezien het gebruik zeer beperkt of onbestaande is (schaal 31).



Verantwoordelijkheid voor de resultaten bestaat bij F16 en F17 niet, de consulenten met regelingsbevoegheid worden financieel wel verantwoordelijk gesteld voor de stappen die zij zetten (schaal 22).

De arbeidsopgave financieel beheer stelt aanzienlijk lagere regelvereisten. De uitvoeringsvarianten zijn beperkt, nochtans kan men vrij de volgorde en de bewerkingswijzen van de deelactiviteiten bepalen. Een voorbeeld: kwitanties bezorgen aan de cliënt kan persoonlijk of schriftelijk, net als het ontvangen van de premies dat bijvoorbeeld ook via domiciliëring mogelijk is.

Welke bewerkingswijze men ook volgt, steeds kan men deze omzetten naar een volledig algoritmisch denkproces waarbij informatieverwerking centraal staat (schaal 18). De selecties die binnen deze uitvoeringsvarianten doorgevoerd worden vinden plaats in de vorm van 'als ... dan' selecties (schaal 19).

Conclusie: hoge interne regelvereisten manifesteren zich vooral bij het afsluiten van premies. Deze opgave veronderstelt dat de functiehouders zelf kan plannen. Problemen die zich aandienen moet hij de baas kunnen.

Het financieel beheer is in een relatief strak keurslijf gegoten, de graad van autonomie die de functiehouders geniet is dan ook gering.

De autonomie bij schadebeheer met regelingsbevoegheid is groter dan wanneer men niet beschikt over een regelingsbevoegdheid.

4.1.6 Sequentiële volledigheid

Deze schalenbatterij doet een uitspraak over de mate waarin men beschikt over voorbereidende, organiserende en controlerende arbeidseenheden.

De voorbereiding die vooraf gaat aan de verkoop van een polis is complex en gecompliceerd. Complex omdat men de arbeidsobjecten moet aanvoeren, de klanten selecteren, de werkvolgorde bepalen ..., gecompliceerd omdat men de omdat men de polis van a tot z moet kennen (schaal 25). Wanneer de klant met de aankoop van de polis instemt en men het voorstel opgemaakt dan wordt het formeel nog eens nagekeken door de consulent, vooraleer het op de post gedaan wordt. De controle is formeel omdat men enkel nagaat of de nodige handtekeningen, documenten ... ingesloten zijn (schaal 25). Indien dit niet het geval is zal men er de nodige documenten aantoevoegen (schaal 28). Op de controle volgt een systematische en volledig inhoudelijke controle door de polisbeheerders (schaal 26).

Samenwerking tussen consulenten zien we binnen de arbeidsopgave niet, althans er worden geen afspraken gemaakt rond de verdeling van het werk, rond beoordeling van mensen. Nochtans voorziet de opgave wel in de medewerking van de consulent bij de planning van het arbeidsproces. De consulent legt eveneens contacten met de verwerkingstechnische afdelingen, vandaar score 1.00 op schaal 29.

Bij wijzigingen vindt men een gelijkaardige opgestructuur terug. De voorbereiding is complex en gecompliceerd omdat men bijvoorbeeld bij een wets-

wijziging alle klanten moet contacteren die over een bepaalde polis beschikken, men moet hen op de hoogte brengen en de wijziging kunnen motiveren, wat een achtergrondkennis van de polis veronderstelt (schaal 24). Controle is alweer formeel: score 0.67 op schaal 25. Zij wordt gevolgd door een inhoudelijke controle door de polisbeheerders: score 0.50 op schaal 26. De agent beschikt eveneens over organiserende arbeidseenheden, vandaar score 1.00 op schaal 29.

De voorbereiding bij het schadebeheer is relatief onvolledig en beperkt zich tot het herhalen van steeds dezelfde verrichtingen nl. zorgen dat materiaal aanwezig is, het klasseren van dossiers, het sorteren van briefwisseling ... (schaal 24). De opgave veronderstelt een formele controle enkel wanneer men beschikt over een regelingsbevoegheid, de nadruk gaat naar het nazicht van de schadevergoeding (schaal 25). Wanneer het correct bedrag niet werd uitbetaald, herhaalt men de verrichtingen (schaal 28). Los van het feit of de consulent beschikt over een schadevergoeding volgt bij elk shadedossier een inhoudelijk en formele controle (schaal 26).

Het innen van premies gebeurt nadat men de alfabetische listing ontvangen heeft, nadat men deze overlopen heeft en de te betalen premies geordend naar persoon. M.a.w. hier gaat wel enige voorbereiding aan vooraf, al is die relatief eenvoudig en steeds identiek (schaal 24). De opgave verondersteld zelfstandige controle, men mag niet vergeten dat de inkomsten van de consulent afhankelijk zijn van de premies die geïnd worden (schaal 25). Wanneer de rekeningen niet kloppen, gaat men na waar een fout gemaakt werd. In dit geval is het niet belangrijk om weten welke de plaats of de aard van de fout is, men toetst de handelingen aan voorgedefinieerde maatstaven nl. men moet een in het bezit zijn van een bepaald bedrag (schaal 27).

De ontvangsten worden gecontroleerd door de financiële afdeling van de bindendienst, deze controle gebeurt systematisch (schaal 26).

Conclusie: de opgavestructuur van 'verkoop van polissen' en 'wijzigingen in polissen' is relatief volledig omdat naast uitvoerende eenheden voorbereidende en organiserende klassen aanwezig zijn. De structuur van 'schadebeheer' is minder volledig: voorbereidende stappen zijn aanwezig doch van geringe complexiteit, controlerende stappen omvatten hoogstens formele controle en organiserende klassen zijn vertegenwoordigd. Hetzelfde kan gezegd van 'financieel beheer' (schaal 30).

4.1.7 Gecompliceerdheid

Bij het verkopen van polissen kan men aanvankelijk niet alle arbeidstappen vastleggen, rekening houdend met het resultaat van de arbeidstap plant men de volgende. Tijdens deze uitvoering moet men dus informatie verwerken en interpreteren, deze werkwijze vergt een zekere creativiteit (score 1.00 op schaal 31). Bijvoorbeeld: wanneer men een autopolis wenst te verkopen en de klant beschikt over contract bij een andere verzorgingsmaatschappij. Dan kan men informeren

of men deze polis binnen bepaalde termijn niet kan overnemen, men kan ook andere produkten voorstellen.

Bij de verkoop van polissen is men vrij om zijn verwerkingsprocedures, zijn deeldoelen ... te plannen. In praktijk heeft men voor zichzelf wel algoritmes opgebouwd, welke kunnen variëren. Variatie heeft vooral te maken met de opeenvolging van deelstappen: men contacteert een persoon met een bepaald doel voor ogen. Wanneer blijkt dat de betrokkene geen behoefte heeft aan dergelijk produkt, kan men zijn strategie wijzigen in functie van een ander doel. Het domein waaruit kennis geselecteerd wordt veranderd gedeeltelijk, bijvoorbeeld van de polis auto naar een levensverzekering (score 0.67 op schaal 32).

Tijdens de opleidingsperiode reikt men de kennis aan die nodig is om de verkoop van polissen vlot te laten verlopen. Verondersteld wordt dat de agent wijzigingen bijhoudt en dat hij uit deze domeinen zijn eigen methodes selecteert en accenten aanbrengt. Zo kan men de polis inhoudelijk goed beheersen of eerder de nadruk leggen op de verschillen met andere. De arbeidsobjecten verschillen, doch niet in die mate dat de modaliteiten aan een polis zo talrijk zijn dat men de kennis om ze te af te sluiten niet eens op grond van ervaring kan kennen, vandaar score 0.50 op schaal 33.

Bij de ontvangst van een aangifte zal men bij schadebeheer de gegevens beoordelen, in eerste instantie naar volledigheid en in tweede instantie - wanneer men beschikt over een regelingsbevoegheid - naar de mogelijkheid tot vergoeding. In beide gevallen zijn de beoordelingscriteria voorgestructureerd. Doch wanneer men over een regelingsbevoegheid beschikt moet men het materiaal niet enkel beoordelen op volledigheid, men spreekt zich ook uit over de aansprakelijkheid (score 0.60 versus 0.80 op schaal 31). Wanneer men over een regelingsbevoegdheid beschikt zijn de uitvoeringsvarianten talrijker, vandaar dat we F18 en F19 een hogere score toekennen (schaal 32). Een voorbeeld: wanneer de schade 260 000 bedraagt moet men het dossier dadelijk overbrengen, men kan de schadebeheerders in dit geval wel op de hoogte brengen van het feit dat men de schade wanneer groot en goedgekeurd door de agent zal worden uitbetaald.

Bij het nazicht van shadedossiers is slechts een beperkte kennis van de polis vereist, aangezien men ze gewoon op volledigheid nakijkt (score 0.67 op schaal 34). Zelfs wanneer men over de regelingsbevoegheid beschikt komt er weinig vakkennis bij kijken, vandaar score 0.33 op schaal 33.

Het financieel beheer draait rond de vergelijking van totalen, er volgt dus telkens een beoordeling. Probleemoplossingsstappen kan je dit moeilijk noemen (score 0.60 schaal 31). De verwerkingsprocedures zijn sterk voorgedefinieerd en problemen doen zich haast nooit voor (schaal 32, score 0.33).

Kennis die vereist is voor het financieel beheer uit te voeren, wordt aangebracht tijdens de opleidingsperiode, zodanig dat men voor in praktijk enkel deze kennis moet oproepen (score 0.33 op schaal 33).

Conclusie: de opgaven 'polissen verkopen' en 'wijzigingen aanbrengen' stellen hoge cognitieve eisen. Deze opgaven impliceren zelfstandig denkwerk en de

oplossing van een opgave veronderstelt dat de bediende reeds bekende oplossingsrelevante procedures selecteert (schaal 35, score 0.70).

Wanneer de agent beschikt over een regelingsbevoegdheid bij het schadebeheer, dan zijn de cognitieve eisen iets groter : de probleemoplossingscomponenten zijn minder bekend en de informatieverwerking stelt denkoplossingsvereisten (schaal 35).

4.2 IBAA-schadebeheerders

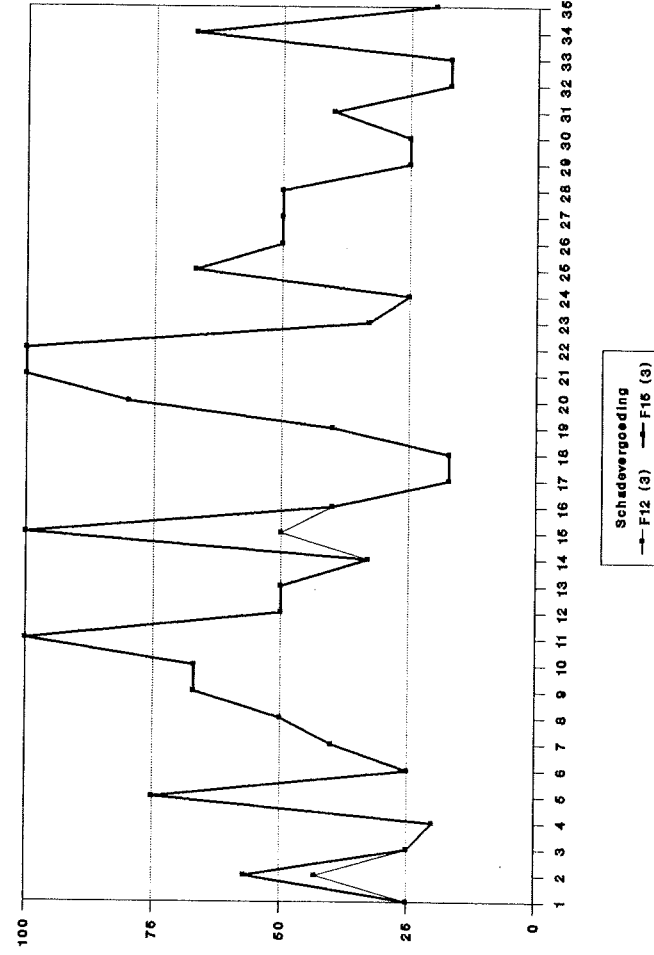
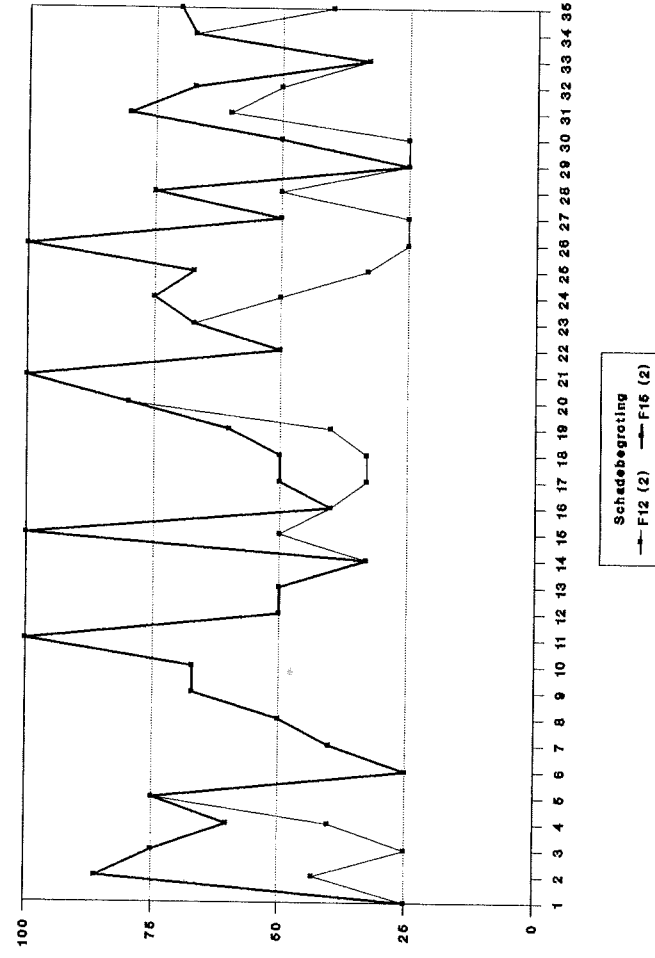
In figuur 9 wordt een vergelijking gemaakt tussen schadebeheerder 12 (sectie RDR) en schadebeheerder 15 (sectie rechtsbijstand). De opgaven die aan bod komen zijn : schadebegroting, schadevergoeding en regeling uitwerken.

4.2.1 Variabiliteit

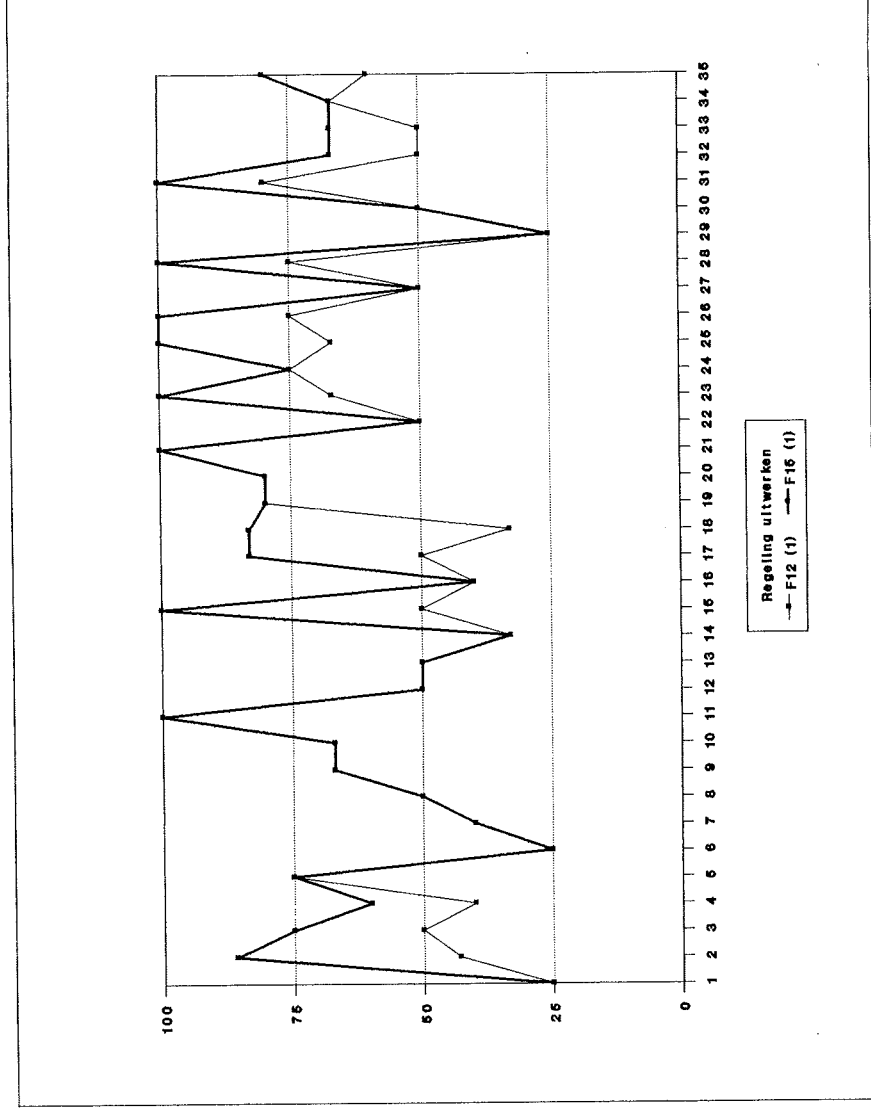
Deze schalen laten ons toe een uitspraak te doen over de routinematigheid van een functie.

De functiehouders F12 en F13 behandelen bijna uitsluitend RDR-dossiers. In zulke dossiers geven beide partijen eenzelfde situatieschets en bestaat er weinig betwisting over de aansprakelijkheid. Bovendien moet men doorgaans weinig bijkomende informatie inwinnen, vandaar dat het dossierbeheer slechts 15 minuten in beslag neemt. Hetzelfde geldt voor F15 die, ondanks het feit dat hij in de rechtsbijstandssectie werkt, heel wat dossiers binnen de RDR-conventie afhandelt (schaal 2). De uitvoeringscyclus van de opgave is dus betrekkelijk kort, bovendien zijn de variaties binnen de dossiers eerder gering waardoor de kans op psychische automatisering vrij groot is (schaal 3). Een voortdurende evolutie van kennis en vaardigheden is voor het uitvoeren van deze opgave niet nodig, vooral gezien de RDR-conventie niet regelmatig wijzigt (schaal 4).

Het dossierbeheer bij functiehouders 15 is heel wat minder routinematig (figuur 9, p. 121-122). Dossiers met gekwetsten vergen een zeer intensieve opvolging en steeds moet de minnelijke schikking worden uitgeput. Gemiddeld zal men één dag besteden aan zulke dossiers (schaal 2), de variatie binnen de vraagstukken laat niet toe dat men steeds terugvalt op ervaringskennis waardoor de kans op psychische automatisering klein wordt (schaal 3).



Figuur 9. Schadebeheerder 12 (sectie RDT) en schadebeheerder 15 (sectie rechtsbijstand)



Figuur 9. Vervolg

De schadebegroting wordt opgesteld door de expert, de beheerder moet enkel nakijken op de gegevens kloppen met hetgeen neergepend werd op de aangifte. Dit alles gebeurt relatief vlug en neemt minder dan vijf minuten in beslag (schaal 2). Zeer zelden worden wijzigingen aangebracht in deze uitvoeringscyclus, de routinematigheid is dan ook erg groot (schaal 3).

Alweer is de laatste functiehouder hierop een uitzondering: dossiers met gewonden verondersteld dat er een raming plaats vindt van het genezingsaspect, eventueel van de toekomstige kost of een morele schadevergoeding. Begrijpelijk dat zo'n schadebegroting meer dan vijf minuten in beslag neemt (schaal 2) en dat men vaker geconfronteerd wordt met nieuwe situaties die een variatie op vroeger ervaringen impliceren (schaal 3).

Was F15 een buitenbeentje bij het dossierbeheer en de schadebegroting dan is hij dan niet langer bij de schadevergoeding. De duur van de uitvoeringscyclus is steeds erg kort (schaal 2), de routinematigheid aanzienlijk (schaal 3) en leereisen stellen zich na eenmalige inwerking niet langer (schaal 4).

Conclusie: de cycluseduur, de graad van routinematigheid en de leereisen die zich stellen variëren zeer sterk naargelang het type van shadedossiers. Scha-

dedossiers die binnen de conventie afgehandeld worden zijn routinematiger en hebben een kortere cyclusduur. Dit verklaart de belangrijkste verschillen tussen de profielen.

4.2.2 Interactie mens-machine

De verschillen die vastgesteld worden in de schalenbatterij variabiliteit, vinden we niet terug bij de schalen die een tipje van de sluier laten zien van de interactie tussen mens en machine. De schadebeheerders werken, onafhankelijk van de dossiers die ze behandelen, op dezelfde wijze met de computer. De gebondenheid aan de machine is zeer klein.

De gegevens die op de aangifte staan worden door dactylo's ingebracht, de schadebeheerder raadpleegt dit scherm vooral wanneer hij telefonisch enkele gegevens wil verschaffen over de dossiers. Een beperkt aantal gegevens kunnen worden toegevoegd en een aantal typebrieven kan men laten drukken. De betalingen worden door de financiële cel ingebracht. M.a.w. het computergebruik blijft beperkt tot een consultatie en in sommige gevallen tot een data-input, van daadwerkelijk dossierbeheer is geen sprake.

De beheerder werkt vnl. in de databank schade en doet dit door het doorlopen van een aantal algoritmes of vraag en antwoord schema's die volledig voor-gestructureerd zijn (schaal 5). Binnen deze schema's kan hij selecties maken, deze keuzemomenten beperken zich tot het voor of achteruit bladeren (schaal 8).

Kennis van de hardware zoals de geheugencapaciteit, de opbouw van de machine ... is overbodig (schaal 6). De opgave verondersteld evenmin noties van specifieke programmeertalen: een goed gebruik beperkt zich tot de beheersing van de menu's (schaal 7).

Conclusie: de interactie tussen beheerder en machine verloopt via een voor-gestructureerde dialoog. Computerkennis beperkt zich tot kennis van het interactieproces.

4.2.3 Communicatie

Het contact met de klant is een onderdeel van de functie en komt dagelijks voor, doch neemt niet veel van de arbeidstijd in beslag omdat dit contact van korte duur is (schaal 10). De communicatie met de cliënt neemt de vorm aan van probleem-oplossing, de vragen die aanbod komen betreffen vooral de schadevergoeding. De standpunten van de cliënt en de functiehouders zijn in dit geval tegengesteld nl. de cliënt die wil zijn vergoeding zo snel mogelijk, de beheerder daarentegen wil zeker zijn dat hij terecht uitbetaalt en zal in geval van twijfel de betaling niet verrichten (schaal 11). Inhoudelijk draait de communicatie dus rond betalingsvraagstukken, ondanks het variabel cliënteel waarover de beheerder beschikt (schaal 12).

Conclusie : men doet beroep op de communicatieve capaciteiten van de beheerder. De aard van dit contact is evenwel vrij oppervlakkig, meestal rond bepaalde kwesties.

4.2.4 Organisatievereisten

De functie veronderstelt weinig coöperatie aangezien de functiehouder individueel aan een object werkt, samenwerking komt wel tot stand wanneer bepaalde verwerkingsprocessen gecontroleerd worden of wanneer bepaalde onderdelen van de opgaven verricht worden door de technische cel. De ondersteuning die de technische cel biedt kan variëren van het typen van brieven tot het inputten van de betalingsopdrachten. Zelden leidt deze arbeid tot een feed-back. Op de schaal integratief versus successief werken scoren de bedienden dus laag (schaal 13). Ook op schaal 15 scoren zij vrij laag : de functie veronderstelt weinig of geen inspraak in de vormgeving van het werk (score 0.50 op schaal 15).

De beheerders werken op de afdeling motorrijtuigen en ontvangen ondersteuning van de technische afdeling. Met het oog op de uitvoering van hun opgaven moeten zij min of meer weten hoe men tewerk gaat in deze technische cellen : het is nuttig wanneer men weet wanneer en op welke wijze ingeputte gegevens beschikbaar zijn, het tijdstip waarop men een dossier kan aanvragen en ontvangen, wie voor dit alles verantwoordelijk is wanneer er iets misloopt ... (schaal 16).

Conclusie : tijdens het uitvoeren van de functie doet men beroep op de organisatorische capaciteiten van de bediende.

4.2.5 Interne regelvereisten

Lage interne regelvereisten zijn een aanduiding dat de functiehouder over weinig beslissingsruimte beschikt. Hij kan dus niet bepalen 'hoe' iets moet gebeuren. De vraag die hier centraal staat is 'beschikt de beheerder over lage dan wel hoge interne regelvereisten'.

Bij het beheer van dossiers worden geenszins identieke uitvoeringscycli gevolgd, de beheerder moet telkens overgaan tot een interpretatie van de feiten, rekening houdend met de beoordeling die het sectiehoofd aan het dossier gaf.

De belangrijkste deeldoelen zijn : de dekking bepalen aan de hand van de aangifte gegevens en het basisblad, informatie verzamelen zodanig dat men kan oordelen over de aansprakelijkheid en vervolgens overgaan tot een schikking.

De opvolging van deze deeldoelen verloopt binnen de sectie RDR vrij rigide : het dossier wordt immers slechts toegewezen aan de sectie wanneer de aangifte volledig is d.w.z. ondertekend door beide partijen. De schikking kan normaliter steeds via RDR verlopen. Vandaar dat de vrijheidsgraden verbonden aan deze vorm dossierbehandeling eerder beperkt zijn tot de planning van arbeidsschappen (score 0.50 op schaal 17). Wanneer men deze arbeidsschappen plant men

rekening met de uitgangstoestand (de aangifte) en de eindtoestand (de beoordeeling van de aansprakelijkheid) die gekend is (score 0.33 op schaal 18). De beslissingen hebben op het eerste zicht geen grote gevolgen voor de effectiviteit: de aansprakelijkheid is immers beoordeeld door het sectiehoofd. Nochtans kan het ook anders, een voorbeeld: wanneer de gegevens op de aangifte niet kloppen met de gegevens op het basisblad (= polis), moet dit nader onderzocht worden want dit zou de dekking kunnen wijzigen. Een dekking afwijzen heeft drastische gevolgen: de maatschappij weigert tussen te komen in het schadegeval, vandaar score 0.80 op schaal 19. Informatie die men nodig heeft opdat men dergelijke beslissingen kan nemen wordt aangebracht tijdens de basisopleiding. Bijkomende vraagstukken legt men voor aan het sectiehoofd (score 0.67 op schaal 23).

De beheerder met dossiers van gekwetsten beschikt over ruimere vrijheidsgraden. De openvolging van arbeidsstappen is immers veel complexer en verloopt weinig gestructureerd. Informatie verzamelen, ogenschijnlijk zeer eenvoudig, kan een heksentoer worden wanneer er verschillende getuigen bij betrokken zijn, wanneer men advies van deskundigen moet innemen en inzage moet vragen in een strafbundel. De deelactiviteit is dan eenvoudigweg informatie verzamelen, op welke wijze en in welke volgorde men dit doet, daarover beslist de beheerder (score 0.67 op schaal 17). De probleemcomponenten zijn in dit geval vager: de uitgangstoestand nl. het basisdossiers is gekend, de procedures die men moet selecteren worden pas duidelijk na het zetten van een aantal arbeidsstappen (de sequenties van arbeidseenheden veranderen ook wanneer men een bepaalde deeltoestand bereikt, men kan ze dus niet allemaal in één keer plannen) en de gewenste eindtoestand nl. een schikking in der minne met een aanvaardbare schadevergoeding, is gepreciseerd (score 0.83 op schaal 18). De beheerder beschikt dus zeker over ruimte voor zelfstandige beslissingen meer, beslissingen zijn vereist (schaal 19). De informatie nodig voor het nemen van deze beslissingen kan hij opzoeken in een aantal naslagwerken (schaal 23).

Gemeenschappelijk bij het dossierbeheer is de tijdsgebondenheid van de functiehouders: alle beheerders kunnen hun arbeid zelfstandig plannen over ruime periodes (score 0.80 op schaal 20). Organisatorische tijdsgebondenheid kent men niet, machinetechnische tijdsgebondenheid evenmin: werken met de computer gebeurt slechts tijdens een miniem onderdeel van de opgave (schaal 21).

De opgave 'schadebegroting' is gebonden door een aantal regels. Deze regels of instructies bepalen de wijze waarop informatie verzameld moet worden: briefwisseling die gecontroleerd wordt door het sectiehoofd. Verder zijn een aantal deelactiviteiten omschreven nl. personen aanduiden die inlichtingen kunnen verschaffen over de geleden schade, deze gegevens samenbrengen en naast de oorspronkelijke aangifte leggen. Beheerder 15 moet zelf plannen binnen deze deelactiviteiten, dit is niet het geval binnen de RDR-dossiers waar voorgedefinieerde handelingen veelal volstaan om de opgave te volbrengen (score 0.33 versus 0.50 op schaal 17). De stappen die de openvolging van de deeldoelen mogelijk maken zijn dan ook vaak bekend (score 0.50 op schaal 18). Aangezien de

opgave gebonden is door voorgedefinieerde regels en de probleemcomponenten min of meer bekend zijn is er weinig ruimte voor zelfstandige beslissingen (score 0.40 op schaal 19).

Bij de uitvoering van de opgave 'schadevergoeding' beschikt de functiehouders over aanzienlijk lagere regelvereisten. De wijze waarop een betaling moet plaatsvinden is immers sterk voorgestructureerd (score 0.17 schaal 17), er vinden weinig of geen bewerkingen plaats en de kern van de opgave wordt gevormd door informatieoverdracht nl. de gegevens van de schadebegroting op geëikte betalingsborders noteren (score 0.17 op schaal 18).

Conclusie : de functiehouders genieten een grotere graad van autonomie want de probleemcomponenten zijn minder bekend, beslissingen vereist, organisatorische en machinetechnische gebondenheid is minimaal, bovendien vereist de informatieverzameling zelf selectieprocessen.

De enige arbeidsopgave waar men bij geen enkele functiehouders beroep doet op planningsvereisten is de schadevergoeding. Deze activiteit is sterk gestructureerd.

4.2.6 Sequentiële volledigheid

De aandacht in deze schalenbatterij gaat uit naar de mate waarin de opgave voorbereidende, organiserende en controlerende stappen bevat.

De arbeidsopgave dossierbeheer is relatief onvolledig : organiserende arbeidseenheden zijn afwezig (schaal 29), controlerende activiteiten onvolledig (schaal 25) en voorbereiding aanwezig doch niet complex (schaal 24)).

De voorbereidende arbeidseenheden (schaal 24) zijn niet complex want de meeste voorbereidende activiteiten worden verricht door de technische cel, ze zijn wel gecompliceerd omdat men kennis moet hebben van de aansprakelijkheidswetgeving, verkeerscode, inhoud van de polis ...

In heel wat gevallen kan de beheerder persoonlijk brieven versturen, hierdoor geeft men een wending aan het dossier die vaak achteraf niet bijgestuurd kan worden. Vandaar dat de beheerder regelmatig de briefwisseling die hij verstuurt controleert, deze controle is formeel. Dit i.t.t. de controle van beheerder 15 : dit nazicht is eveneens inhoudelijk omdat de functiehouders door niemand anders gecontroleerd wordt waardoor de verantwoordelijkheid dus volledig bij hem ligt.

Bij de schadebegroting van RDR-dossiers is de voorbereiding minder gecompliceerd, soms zelfs onbestaand : wanneer het sectiehoofd code 9 toekent aan het dossier wordt automatisch een expert aangesteld bij de opening van een dossier (schaal 24). De controle bij deze dossiers is eveneens afwezig. Terwijl schadebeheerder 15 toch moet controleren of hij alle actoren wel gecontacteerd en betrokken heeft bij de begroting, deze controle is dus formeel (score 0.67 op schaal 25). Wanneer de beheerder een fout detecteert moet hij de oorzaak niet achterhalen, de fout niet klasseren (schaal 27), enkel een rechtzetting van de fout is verplicht (schaal 28). De opgave 'schadebegroting' is dus veel vollediger bij func-

tiehouders 16 : naast uitvoerende stappen is er een gecompliceerde voorbereiding en een formele controle (schaal 30).

De sequentiële structuur van de arbeidsopgave 'schadebetaling' is veel onvollediger. De voorbereiding die eraan vooraf gaat is zo goed als onbestaande : men legt betalingsdocumenten klaar en vraagt het dossier aan via de dienst klassement. Controle van de eigen arbeidsresultaten beperkt zich tot een formeel nazicht van de eerste betaling vooraleer men de tweede betaling verricht (schaal 25). Aan de controle door de functiehouders gaat wel een volledig inhoudelijk en systematische controle door de sectiechef vooraf. Dit nazicht betreft niet uitsluitend de betaling, inhoudelijk wordt ook gekeken hoe de beheerder het vraagstuk heeft aangepakt. De correctie die hierop volgt is erg eenvoudig en beperkt zich doorgaans tot het herhalen van de verrichtingen om de eenvoudige reden dat de wending die aan het dossier gegeven werd niet zonder meer rechtgezet kan worden (schaal 28).

Conclusie : de opgavestructuur van 'dossierbeheer' en 'schadebegroting' bij F16 is relatief volledig omdat naast uitvoerende stappen ook voorbereidende en organiserende stappen aanwezig zijn. Het financieel beheer daarentegen, biedt de beheerders enkel de kans om de uitvoerders zelf te controleren. Een aanzet tot zelfstandige organisatie of voorbereiding is afwezig.

4.2.7 Gecompliceerdheid

De schalen i.v.m. gecompliceerdheid kunnen in verband gebracht worden met de schalenbatterij interne regelvereisten.

De dossierverwerking van de RDR-dossiers stelt geen probleemoplossingsvereisten, men kan immers door het doorlopen van algoritmes een oplossing voor het probleem vinden. Deze oplossing volgt na een interne vergelijking van het beschikbare materiaal (schaal 31, score 0.80). Deze informatieverwerking varieert naargelang de concrete omstandigheden : afhankelijk van de realisatie van de deeldoelen plant men de opeenvolgende arbeidseenheden. Het domein waaruit men deze kennis put, is evenwel op grond van ervaring gekend (schaal 32, score 0.50). Deze vak kennis kan evenwel niet uitsluitend tijdens een opleidingsperiode volledig verworven worden, omdat de varianten binnen het beheer te talrijk blijven (score 0.50 op schaal 33).

De beheerder van de sectie rechtsbijstand (F15) kan niet steeds een oplossing voor de opgave zoeken op grond van herinnering, de variatie binnen de dossiers laat dit niet toe. De opgave stelt hier dus wel probleemoplossingsvereisten (score 1.00 op schaal 31), meer, deze informatieverwerking impliceert zelfstandig denken van niet-creatieve aard. Dit verwerkingsproces gebeurt nadat de uitgangstoestand volledig geanalyseerd werd (score 0.67 op schaal 32).

Schadebegroting betekent voor de functiehouders (F12, F13 en F14) veelal opgave waarin men gegevens verzamelt en vergelijkingen maakt. Een voorbeeld : bij het ontvangen van de begroting, maakt men een vergelijking met de aangifte

om zich ervan te vergewissen dat de gegevens overeenstemmen (score 0.60 op schaal 31). Het denken verloopt algoritmisch (score 0.50 op schaal 32). Schadebegroting bij F15 scoort hoger omdat a) de informatieverwerking niet-algoritmisch verloopt en b) omdat de bediende oplossingsprocedures moet selecteren om de opgave te volbrengen.

Afwezigheid van probleemcomponenten treffen we aan bij de schadevergoeding. De kern van deze activiteit wordt gevormd door informatieoverdracht waarbij geen intellectuele verwerkingsvereisten gesteld worden (score 0.40 op schaal 31 en 0.17 op schaal 32). Vakkennis is dan ook niet vereist (schaal 33).

Conclusie : de samenvattende schaal 35, toont dat de cognitieve eisen het hoogst zijn bij het dossierbeheer van F15; de laagste vereisten vinden we terug bij de betalingsopdrachten.

4.3 Conclusie

De consultants werken in een commerciële zuil die stroomsgewijs gestructureerd is, d.w.z. dat de alle uitvoerende activiteiten m.b.t. de verkoop van produkten geïntegreerd zijn binnen een werkgroep. Verder beschikken de agenten over een relatief volledige functie aangezien zij naast uitvoerende, ook voorbereidende, ondersteunende en vooral organiserende taken verrichten. Deze gegevens vinden we in de IBAA-schalen terug : de scores op de schalenbatterij organisatievereisten zijn telkens erg hoog. Opvallend is verder dat de agenten bij de verkoop van polissen geconfronteerd worden met hoge cognitieve eisen, tegelijkertijd is de routinematigheid binnen deze opgaven erg hoog.

De schadebeheerders werken binnen een administratieve verwerkingszuil die bewerkingsgericht georganiseerd is. De taken die gedelegeerd werden naar de afdeling zijn verspreid over diverse cellen waardoor het schadebeheer de vorm van een uitvoerende activiteit aanneemt. Enkel, schadebeheerder F15 vormt hierop een uitzondering. Deze functiehouders vervangt het sectiehoofd bij afwezigheid en behandelt de moeilijkere dossiers met gekwetsten. Vandaar dat deze functiehouders systematisch hoger scoort, vooral wat betreft de arbeidsopgaven schadebegroting en regeling uitwerken.

5. Allocatie

5.1 De consultants

5.1.1 De best passende kwalificatie

Bij de recrutering van de agenten legt men het accent op drie aspecten : men moet in het bezit zijn van een diploma hoger middelbaar, over communicatieve

capaciteiten beschikken en de bedrijfscultuur van de onderneming kunnen onderschrijven.

Bij de recruiting van agenten legt men de lat niet graag lager omdat men ervan uit gaat dat de agent 'het gezicht van de onderneming is' op gemeentelijk niveau.

Wanneer we het best passende kwalificatietype zoals geformuleerd door de bedrijfsleiding, vergelijken met het volgens de functiehouder best passende type, zien we dat de profielen nogal uiteenlopen. Volgens F16 is geen diploma vereist enkel een leertijd van 1 tot 4 maanden, F19 geeft de voorkeur aan een diploma hoger middelbaar, F18 en F17 vinden een diploma hoger onderwijs van het korte type een noodzaak.

Wanneer men vraagt op de opleiding beroep doet op kwalificaties verworven tijdens de schoolse opleiding dan is het antwoord unaniem negatief. De kans daarentegen dat men beroepskwalificaties verleerd is dan weer erg onwaarschijnlijk.

5.1.2 Arbeidsmarktproblemen

De recruiting voor de agenten gebeurt uitsluitend extern. Men maakt een onderscheid tussen gelegenheids- en beroepsconsulenten. Sinds een vijftal jaar werft men uitsluitend beroepsconsulenten aan: men ervaart dat de produkten te complex worden en bovendien kan men van gelegenhedsagenten niet dezelfde eisen inzake informaticakennis stellen.

De recruiteringskanalen zijn in orde van belangrijkheid: contacten via de inspecteurs, advertenties (via geschreven pers en lokale radio's), en het afleggen van schoolbezoeken. Deze kanalen volstaan niet, het aanbod blijft erg beperkt. Dit zou vooral te wijten zijn aan de negatieve beeldvorming rond deze functie ('leuren aan de deur'). Vermoedelijk staat het ook niet los van het feit dat men bij de aanwerving een exclusiviteitscontract moet ondertekenen, m.a.w. men mag uitsluitend de verzekeringen van de onderneming verkopen. Bovendien werken de beroepsconsulenten veelal in het statuut van zelfstandige.

Ondanks de recruiteringsproblemen die men ervaart zien we dat in praktijk ook universitaires en mensen met een diploma van hoger onderwijs voor deze functie aangeworven worden. M.a.w. functiehouders met een uiteenlopende schoolse vorming oefenen de functie van agent uit, de opleidingsmogelijkheden zijn voor alle diplomacategorieën identiek.

5.1.3 Oplossingsstrategieën

Nieuwkomers worden voorbereid op hun taken, men beschikt over een uitgebreid opleidingsprogramma. Gedurende vijf weken wordt men ingeleid in de diverse verzekeringsprodukten. Vervolgens werkt men ruim een half jaar onder toezicht van een inspecteur. Wanneer men na deze proefperiode een positieve evaluatie

krijgt, volgt een systematische opleiding (twee dagen per week gedurende zeven maanden).

Bijscholing wordt georganiseerd door de opleidingsdienst en via de commerciële inspecteurs maandelijks doorgegeven aan de agent in de beroepsclubs.

De produkt gebonden opleidingen worden intern door de dienst opleiding georganiseerd. Voor opleidingen die een ontwikkeling van meer algemene aard beogen worden ook wel externen aangetrokken.

De arbeidsvoorwaarden : bij de start krijgt de agent een bediendencontract aangeboden, het is wel de bedoeling dat men na het verstrijken van een bepaalde periode overstapt naar het statuut van zelfstandige. In dit laatste geval heeft men geen werkzekerheid, is de beloning afhankelijk van inkomsten en bepaalt men individueel zijn werkuren. Loopbaanperspectieven bestaan niet, tenzij dat men op eigen houtje mensen aanwerft.

5.2 Schadebeheerders

5.2.1 De best passende kwalificatie

Een graduaat diploma acht men noodzakelijk voor de uitoefening van de functie schadebeheerder. De kandidaten moet eveneens tweetalig zijn.

De kwalificaties die de beheerders noodzakelijk achten liggen gemiddeld lager. Bediende 14 en 13 zagen het nut van een diploma eis niet en vinden een opleiding on-the-job ruimschoots voldoende. Functiehouder 12 vond dat nieuwkomers buiten een leertijd ook over een diploma hoger middelbaar moesten beschikken. Beheerder 15 zat op dezelfde golflengte van de directie en vond dat een diploma hoger onderwijs noodzakelijk.

5.2.2 Arbeidsmarktproblemen

De kanalen die men aanwendt om personen aan te werven zijn : spontane sollicitaties, intern, contacten via scholen en jobbeurzen. Het belang van de externe werving is enorm toegenomen : vroeger werd 80% van de plaatsen ingenomen door internen, dit is nu slechts noch 20%. Het accent is nu ook komen te liggen op contacten via scholen en jobbeurzen, aangezien spontane sollicitaties niet langer toereikend zijn.

Ook voor deze functie ervaart men dat het aanbod niet erg groot is. Voorlopig heeft men enkel de eisen inzake taalcapaciteiten wat laten inkrimpen, dus geen tweetaligheid bij de kandidaten die extern aangeworven worden.

Wanneer we naar de laatste aanwervingen kijken stellen we vast dat ook lager gerecruteerd werd nl. mensen met een diploma hoger middelbaar werden aangeworven. Deze mensen worden intern gerecruteerd, hier geldt het diploma-criterium niet.

5.2.3 Oplossingsstrategieën

De nieuwkomers krijgen een basisopleiding wanneer ze starten op de afdeling motorrijtuigen. De basisopleiding neemt 10 dagen in beslag en gedurende de vijf daarop volgende maanden ontvangt men een inleiding in de dossierverwerking onder begeleiding van de opleidingsdeskundige. Deze opleiding werd ervaren als een noodzaak omdat de turnover en de daaruit voortvloeiende arbeidsbelasting te omvangrijk werd. Bijvoorbeeld : in 1988 werden 10 mensen aangeworven waarvan er nu nog 4 op de afdeling aanwezig zijn, in 1990 werden opnieuw 10 nieuwkomers binnengehaald, 7 zijn nog op de afdeling.

Arbeidsvoorwaarden : men start men een stagiair en proefcontract en stapt dan over naar een contract van onbepaalde duur. De beloning situeert zich tussen 60 000 en 70 000 bruto. De gemiddelde loopbaan van de beheerder ziet er zo uit : van categorie 3 naar 4a en 4b, sommigen worden sectiechef.

HOOFDSTUK 6

EEN BANKINSTELLING (CASE E)

1. Het primaire produktieproces

De financiële instelling biedt een 200-tal produkten aan die onderverdeeld kunnen worden in betalingsverkeer, sparen en beleggen, krediet en leningen. Recent heeft men daar verzekeringen aan toegevoegd. Deze diensten worden aangeboden via de kantoren, de administratieve verwerking gebeurt gedeeltelijk in centrale werkingsafdelingen. Gedeeltelijk, want de kantoren verzorgen, sinds de invoering van de terminals, de administratie op filiaalniveau: data worden ingebracht in een centraal bestand via de agentschapsterminals.

Het groot aantal produkten die de bank aanbiedt maakt het onmogelijk een gedetailleerde beschrijving te geven van het produktieproces. Gemeenschappelijk hebben deze produkten dat ze in grote mate gestandaardiseerd en geautomatiseerd zijn. De graad van automatisatie en standaardisatie is groter bij het betalingsverkeer dan bij kredieten, groter bij sparen dan bij beleggen ... De produkten die minder standaardiseerbaar zijn, zoals bijvoorbeeld de kredietbehandeling, worden doorgaans toevertrouwd aan de bedienden categorie 4 of aan de bankdirecteurs.

Het dienstenpakket is de laatste jaren aangegroeid: men is de produkten gaan diversifiëren om te kunnen concurreren met andere banken. Het laatste produkt dat aan het gamma toegevoegd werd, is het verzekeringsprodukt.

M.a.w. twee grote tendensen in de bankwereld: enerzijds is er de decentralisatie van de administratieve verwerking, anderzijds is men gelukt in de standaardisatie, automatisatie en uitbreiding van het dienstenpakket.

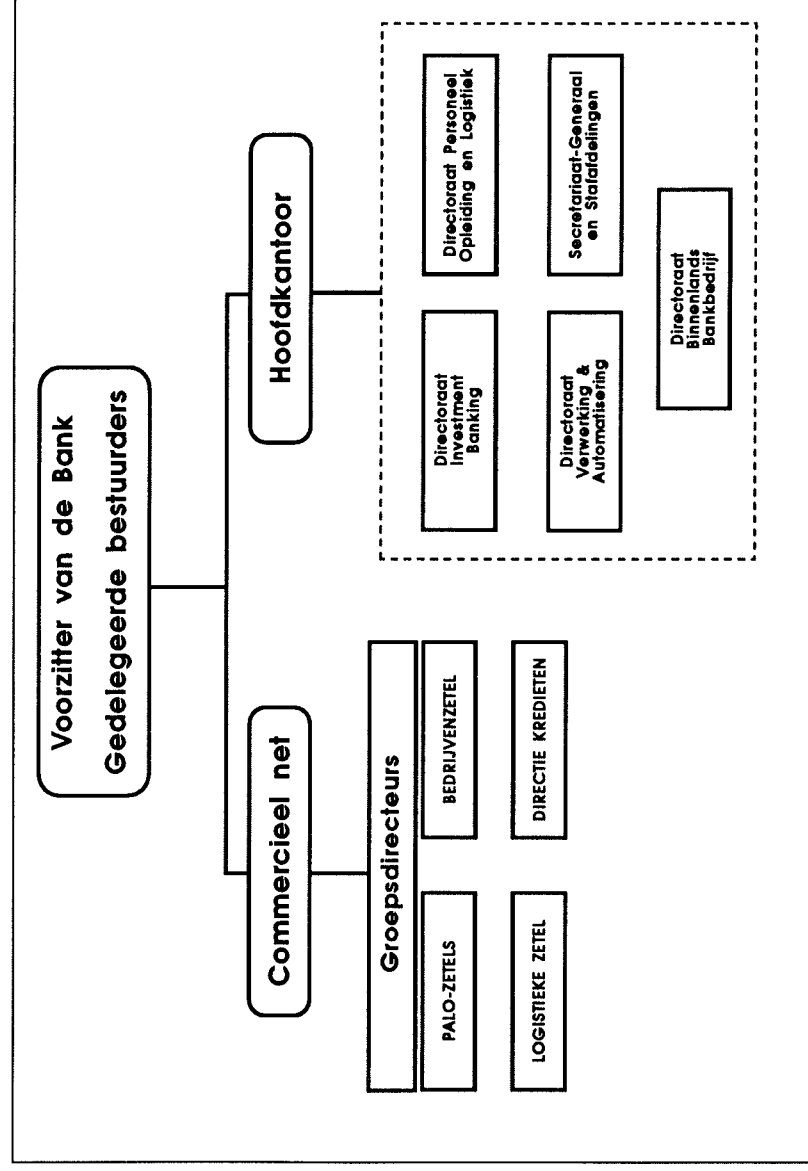
Deze ontwikkelingen zijn niet zonder gevolgen voor het produktieproces: de gegevensinvoer vindt plaats in het agentschap, de werkwijze is sterk voorgestructureerd en een voortdurende bijscholing is nodig om het gamma produkten te overzien.

2. De structuur van de arbeidsdeling

2.1 Produktieorganisatie

De bank beschikt over een hoofdkantoor waar, naast het directiecomité ook de diensten zetelen die op administratief, commercieel en ondersteunend vlak het beleid uitstippelen. De uitvoering van dit beleid gebeurt in de regionale groepen.

Elke groep beschikt over een logistieke zetel die zich toelegt op de ondersteuning van het arbeidspotentieel (b.v. personeelsdienst, opleidingsdienst ...) en van het produktgebeuren (b.v. marketing, ...). Naast een logistieke zetel beschikt de groep over een bedrijfszetel en een palo-zetel. De bedrijfszetel groepeerde de bedrijfskantoren en de palo-zetel de particulieren kantoren. Zij bieden m.a.w. dezelfde diensten aan, alleen het cliënteel verschilt: particulieren versus ondernemingen. Tenslotte vinden we op groepsniveau telkens een directie kredieten terug, deze dienst geeft advies over kredieten die ingeleid worden door de kantoren (schema 18).



Schema 18.

De kantoren kennen een relatief grote autonomie. Zij vormen administratief en boekhoudkundig een aparte entiteit, waarin autonoom beslist kan worden over de inzet van het personeel. De organisatie van het produktieproces daarentegen, is grotendeels voorgestructureerd.

De afdelingen die in deze case aan bod komen zijn twee particuliere kantoren, deze situeren zich in het organogram onder de palo-zetel. Om op de eerste vraag nl. 'de mate van functionalisatie' te antwoorden, kijken we naar de mate waarin de voorbereiding, ondersteuning en organisatie gelokaliseerd zijn bij de kantoren (schema 19, p. 136).

Ondersteuning is een bedrijfsfunctie waaronder we administratie, controle, gereedschapsonderhoud en opvolging terugvinden. Deze functie verwijst naar de uitvoerende activiteit nl. zij zorgt ervoor dat deze uitvoering (hier: produkten verkopen) ongestoord kan verlopen.

Wat administratie betreft: elk kantoor beschikt wel over een aantal mensen die zorgen voor het typen van brieven, klasseren van documenten ... Controle is een gedeelte bevoegdheid: de eerste bediende controleert de kas van loketbediende, de kantoorhouder kijkt toe op de activiteiten van de demarcheur ..., nochtans zijn er ook een aantal produkten die niet gecontroleerd worden door kantoorbedienden maar wel door mensen van de 'groep'. Zo moet men bij het verstrekken van een krediet steeds de goedkeuring hebben van de directie kredieten. Dit illustreert een beetje de filosofie van het bankgebeuren: de kantoren die decentraal opgesteld staan, zijn uitvoeringsentiteiten die bij risicovolle acties de goedkeuring van de centrale groepen nodig hebben. Het gereedschapsonderhoud is de derde ondersteunende activiteit, zij wordt volledig waargenomen door de groep. Evenals de opvolging van de basiskennis: het hoofdkantoor organiseert bijscholingscursussen, de regionale groepen zorgen voor de concrete vormgeving en beslissen over de participatie van de kantoorbedienden. Soms wordt deze informatie bij speciale acties ter beschikking gesteld via de terminal, dergelijke acties worden op touw gezet door de marketing afdeling van de groep.

M.a.w. de ondersteunende activiteiten, die gedelegeerd zijn naar de kantoren zijn onvolledig.

De voorbereidende activiteiten zijn iets uitgebreider: men zorgt voor de aanvoer van documenten en men bepaalt de werkvolgorde. Beslissingen inzake werkmethode worden beperkt door de graad van standaardisatie. Bij het bepalen van de werkmethode moet men eveneens een basiskennis aanreiken, deze taak wordt zowel door de regionale zetels als door de kantoren waargenomen.

De organiserende activiteiten zijn gelokaliseerd in de kantoren: autonoom bepaalt men de wijze van samenwerking en overleg tussen collega's. Contacten met andere diensten worden waargenomen door de directeur.

Conclusie: de bedrijfsfuncties voorbereiding, ondersteuning en organisatie zijn in beperkte mate gedelegeerd naar de uitvoerende afdelingen, er is dus sprake van een gefunctionaliseerde structuur (schema 20, p. 140).

De produktieorganisatorische positionering van de groep in het schema, veronderstelt dat even gefocused wordt op de structurering van de uitvoerende activiteiten. De uitvoering bestaat uit twee verwerkingsprocessen die doorheen

de jaren, opgesplitst dan wel samengevoegd werden nl. de administratieve verwerking versus de commerciële verkoop.

De scheidelijnen tussen deze verwerkingsprocessen worden vager omdat men de administratieve activiteiten steeds meer delegeert naar de agentschappen. Recent werd bijvoorbeeld de gegevensinvoer van een kredietaanvraag naar de kantoren gebracht.

Binnen de commerciële activiteit maakt men onderscheid tussen de particulieren- en de bedrijfszetels. Binnen elke van deze zetels biedt men een gamma van produkten aan, die ontworpen zijn voor deze doelgroepen. De bewerkingen die thuishoren bij het particuliere betalingsverkeer worden gegroepeerd op het niveau van het kantoor, vandaar de stroomsgewijze structurering (schema 20, p. 140).

Defunctionalisatie versus functionalisatie	
Voorbereiding	
materiaal	+/-
middelen	+/-
werkmethode	+/-
volgorde	+
score :	+/-
Ondersteuning	
administratie	+
controle	+/-
gereedschapsonderhoud	-
opvolging basiskennis	+/-
score :	+/-
Organisatie	
samenwerking en overleg	+
overleg	
score :	⊕

Schema 19.

2.2 Technologie

De loketbediende maakt tijdens de uitvoering van zijn functie gebruik van een computer. Deze computer kan in het agentschap ingezet worden voor meerdere functies. De menugestuurde programma's die opgenomen zijn, zijn dan ook talrijk en invoer van gegevens kan in meerdere velden.

De verbinding met de centrale diensten is on-line : gegevens die ingetikt worden zijn meteen overal consulteerbaar.

De tendens bestaat om de gegevensinvoer van de diverse diensten alsmear meer te concentreren in de kantoren.

2.3 De arbeidsorganisatie

In deze case werden twee kantoren bezocht die een bezetting van vijf versus acht mensen kennen. Een middelgroot versus een groot kantoor dus.

Bij de beschrijving van de arbeidsorganisatie is het belangrijk om weten dat, ongeacht de grootte van het kantoor, het dienstengamma in principe hetzelfde blijft. Dit betekent dus dat elk agentschap kredieten, leningen, beleggingen, ... aanbiedt. Elk agentschap kan zich toeleggen op één van deze produkten, bijvoorbeeld een kantoor dat gespecialiseerd is in effecten.

Al naargelang de arbeidsorganisatie worden deze produkten aan bepaalde uitvoerders toevertrouwd.

Binnen het agentschap kan men vier niveaus onderscheiden : bedienden van categorie 3, 4, 4B en 5. Elke loketbediende start op niveau drie en gaat, na het verstrijken van een bepaalde periode bijna automatisch naar categorie vier. Niveau 4B is voorbehouden voor eerste bedienden, dit zijn mensen die in een middelgroot kantoor de directeur (categorie 5) vervangen bij afwezigheid.

In het eerste kantoor werken vijf mensen. Vooreerst is er de kantoordirecteur die vooral de werking van het agentschap waarneemt en de contacten met de buitenwereld legt ('demarche'). De tweede in de hiërarchie is de eerste bediende die intern als ombudsman optreedt, effecten verkoopt en de kantoordirecteur bijstand verleent in kredieten. De loketbediende 'buitenland' verricht de betalingen i.v.m. het buitenlands en binnenlands betalingsverkeer, hij/zij verzorgt daarnaast de wisselportefeuille. De hoofdkassierster zorgt voor de kasverrichtingen, de uitbetaling van vreemde munten en de verkoop van verzekeringen. De vijfde bediende is iemand die vooral binnenlands betalingsverkeer verricht, inclusief enkele administratieve opdrachten.

Al vlug wordt duidelijk dat men een onderscheid maakt tussen de bedienden op basis van de produkten die ze beheersen. De specialisatie ontstaat vooral rond de produkten 'binnenlands betalingsverkeer', 'buitenland', 'beleggen', 'kredieten' en 'verzekeringen'. M.a.w. het dienstenpakket is opgesplitst naar type produkt en elke uitvoerder legt zich toe op één of meerdere produkten, dus zou men kunnen gewagen van gespecialiseerde functies (schema 20, p. 140).

De functiehouders die we interviewden waren : de eerste bediende (F20), de loketbediende buitenlandse handel (F21) en de loketbediende binnenlandse handel (F22).

In het tweede kantoor werken 7 mensen. Ook hier zien we de specialisatie die ontstaat rond bepaalde produkten. Twee bedienden werken rond effecten, twee loketbedienden zijn gespecialiseerd in kasverrichtingen, één iemand verzorgt de buitenlandse verrichtingen, de eerste bediende verkoopt o.m. kredieten en tot slot is er de kantoordirecteur die de leiding waarneemt en eveneens kredieten behan-

delt. Ook hier kan men dus spreken van gespecialiseerde functies (schema 20, p. 140). Nochtans is het zo dat bepaalde uitvoerders meerdere produkten beheersen, bijvoorbeeld de eerste bediende die kredieten verleent, verzekeringen verkoopt en in piekmomenten kasverrichtingen waarneemt. Op het continuüm blijft de eerste bediende een gespecialiseerde functie behouden, doch bevindt zich al iets dichterbij de andere pool.

De functiehouders die we in dit kantoor interviewden waren: de eerste bediende (F23), de bediende effecten (F24), de bediende buitenlandse handel (F25) en de bediende kasverrichtingen (F26).

Om de tweede vraag te beantwoorden nl. 'de mate waarin de functie (on)volledig is', grijpen we terug naar de bedrijfsfuncties die gedelegeerd zijn naar de kantoren.

De ondersteunende taken, gedelegeerd naar kantoor zijn: administratie, opvolging van de basiskennis en controle van verrichtingen.

De voorbereidende taken betreffen de aanvoer van documenten, de bepaling van de werkvolgorde en de ondersteuning van de werkmethode.

Samenwerking en overleg, de organiserende activiteiten, zijn volledig gedelegeerd naar de kantoren.

In het eerste kantoor zijn de organiserende activiteiten geconcentreerd in de functie van de eerste bediende, die in samenspraak met de directeur de volgorde van het arbeidsproces en het werkvolume bepaalt. De functiehouder beschikt eveneens over ondersteunende taken aangezien hij eindverantwoordelijke voor de kas is. De volledigheid van de functie bestaat gedeeltelijk wat de voorbereidende activiteiten betreffen: de bediende bestelt materiaal, bepaalt de werkvolgorde maar zorgt niet voor een ondersteuning van de werkmethode. De volledigheid van de functie bestaat dus vooral wat de organiserende taken betreft en gedeeltelijk voor de voorbereiding en ondersteuning.

De bediende buitenlandse handel (F21) beschikt over een minder volledige functie: organiserende taken zijn afwezig, de voorbereiding beperkt zich tot de bepaling van de werkvolgorde, de ondersteuning betreft het verzorgen van een stuk administratie en de controle van de eigen werkzaamheden.

Bediende 22 beschikt over een gelijkaardig profiel, alleen de ondersteuning is veel vollediger omdat zij over kennis van het verzekeringsprodukt beschikt en deze ook vertaalt naar haar collega's.

In het tweede kantoor is de (on)volledigheid van de functies erg gelijkaardig (schema 20, p. 140). De eerste bediende neemt de organiserende taken voor zijn rekening, zorgt voor ondersteuning door basiskennis van verzekeringsprodukten aan collega's aan te reiken en door controle van de kasinhoud te verrichten. Naast een concentratie van organiserende en ondersteunende taken, is de waaier aan voorbereidende taken evenzeer volledig: documenten worden aangevoerd, werkvolgorde en werkmethode bepaalt.

De functie van de bediende buitenlandse betalingen (F25) is onvolledig omdat organiserende taken afwezig en ondersteunende en voorbereidende activiteiten

slechts gedeeltelijk aanwezig zijn. De onvolledigheid is erg gelijkaardig bij de bediende kasverrichtingen (F26) en de bediende effecten (F24).

Afstemming van procesdelen		Structuring uitvoering		Technologie		Volledigheid		Louter uitvoerend		Integratie van voorbereidende en organiserende aspecten	
Functionalisatie	Bewerkingsgericht	Stroomsgewijs	Bewerkingsgericht	Stroomsgewijs	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star	Integratie	Fragmentatie of specialisatie
Defunctionalisatie	Bewerkingsgericht	Stroomsgewijs	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star	Integratie	Fragmentatie of specialisatie
Functionalisatie	Bewerkingsgericht	Stroomsgewijs	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star	Integratie	Fragmentatie of specialisatie
Functionalisatie	Bewerkingsgericht	Stroomsgewijs	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star	Integratie	Fragmentatie of specialisatie
Defunctionalisatie	Bewerkingsgericht	Stroomsgewijs	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star	Flexibel	Star	Integratie	Fragmentatie of specialisatie

Schema 20. Het productiekoncept, case E

3. Taakanalyse

De eerste bediende (F20) van het kleinste kantoor beschikt over één arbeidsopgave nl. 'beleggingen'. Verder neemt hij de praktische organisatie in samenspraak met de kantoorhouder waar, deze opgave neemt minder dan 10% van zijn tijd in beslag, vandaar dat we ze niet inschalen. De bediende verzamelt eveneens statistieken van de verkoopactiviteiten en bespreekt die met de bedienden van het kantoor. Deze activiteit stelt weinig problemen en neemt minder dan 10% van de tijd in beslag, vandaar dat we ze niet inschalen.

Aan de verkoop van diverse spaar- en beleggingsvormen, gaat een intensieve voorbereiding vooraf: men kijkt bedrijfsmemo's, beleggingsbladen en andere financiële bladen in. Op grond van deze informatie stipfelt men een beleggingslijn uit. Na de selectie van klanten kan men deze strategie aan de man brengen. Dit gebeurt zo:

Verkoop van spaar- en beleggingsvormen

1. Cliënt begroeten
2. *De cliënt aanspreken over mogelijke spaarvormen/beleggingsvormen*
3. *Informeren bij cliënt naar ordegraotte die de cliënt wenst te beleggen*
4. *De cliënt informeren over de voor-en nadelen van diverse spaarvormen en diverse beleggingsvormen*
5. *Samen met de cliënt de geëigende beleggingsvorm uitzoeken*
6. *Naargelang ordegraotte het verkoopsoorder zelf behandelen of doorverwijzen naar experts in de zetel*
7. *Gegevens in verband met verkoopsoorder inbrengen in het informaticasysteem*
8. *'Kasticket' laten aannemen*
9. *'Kasticket' laten uitprinten*
10. *'Kasticket' ter ondertekening voorleggen aan cliënt*
11. *Afscheid nemen van de cliënt*

De loketbediende buitenlandse handel (F21) beschikt over vier arbeidsopgaven nl. 'het binnenlandse betalingsverkeer', 'buitenlandse betalingen', 'verkoopsgesprek voeren' en 'verstrekken van kredieten'.

De opgave binnenlandse betalingen is een verzamelnaam voor verrichtingen die het betalingsverkeer in het binnenland stroomlijnen. De hoofdmoot van deze betalingen worden ingenomen door stortingen, opvragen en overschrijvingen. Een voorbeeld, het op rekening plaatsen van cheque aan begunstigde:

Binnenlands betalingsverkeer

12. *Betalings ordenen*
13. *Bedrag in cijfers en bedrag in letters vergelijken*
14. *Munteenheid nakijken*

15. *Plaats van uitgifte nakijken*
16. *Datum van uitgifte nakijken*
17. *Nakijken of cheque gehandtekend werd*
18. *Computercode voor scherm 'verhandeling cheque' intikken*
19. *Rekeningnummer emittent intikken*
20. *Rekeningnummer begunstigde intikken*
21. *Nummer cheque intikken*
22. *Bedrag intikken*
23. *Kasticket laten aanmaken*
24. *Kasticket laten uitprinten*
25. *Kasticket ter ondertekening aan cliënt aanbieden*
26. *Afscheid nemen van de cliënt*

Betalingen verrichten die naar het buitenland gestuurd moeten worden, verschillen niet erg veel van binnenlandse betalingen. Alleen moet men veel meer gegevens intikken (b.v. naam van de bankinstelling, motivering van de betaling...). De verantwoordelijkheid bij zulke betalingen is groter omdat een fout niet gecorrigeerd kan worden: eenmaal de betalingscode werd ingevoerd, kan de betaling niet geannuleerd worden. Deze betalingswijze verschild eveneens van binnenlandse betalingen omdat men minder contact heeft met de cliënten: vooral ondernemingen maken van zulke betalingen gebruik en zij deponeren de nodige documenten doorgaans in de nachtkluis. De betaling verloopt als volgt:

Buitenlandse betalingen

27. *Plaats van uitgifte nakijken*
28. *Datum van uitgifte nakijken*
29. *Computercode voor scherm 'buitenlandse betaling' intikken*
30. *Rekeningnummer cliënt intikken*
31. *Rekeningnummer begunstigde intikken*
32. *Adres begunstigde intikken*
33. *Adres en naam financiële instelling begunstigde intikken*
34. *Munteenheid selecteren*
35. *Bedrag in vreemde munteenheid intikken dat dient overgeschreven*
36. *De aard van de transactie intikken: persoonlijk of zakelijk*

Buitenlandse handel wil ook zeggen dat men advies geeft over de meest geschikte formule om transacties te maken. Twee belangrijke vormen zijn, de termijnrekeningen en contracten. Dit verkoopsgesprek kan ook los van de buitenlandse handel gezien worden, in dat geval zal de bediende een aantal eenvoudige produkten aanbieden zoals 'een zichtrekening', 'een betaalkaart' ... Een voorbeeld, van hoe het in zijn werk gaat:

Verkoopsgesprek voeren

37. Cliënt begroeten
38. Computercode voor cliëntbestand intikken
39. Nagaan over welke kredietkaarten cliënt reeds beschikt
40. Verschillende soorten kredietkaarten aanbieden
41. Cliënt informeren over de mogelijkheden van de verschillende soorten kredietkaarten
42. Identificatiegegevens cliënt opvragen
43. Identificatiegegevens op aanvraagformulier noteren
44. Aanvraagformulier ter ondertekening voorleggen aan cliënt
45. Aanvraagformulier verzenden naar hoofdzetel

Bij het verlenen van krediet volgt de bediende een stramien, zoals we dat terugvinden bij F23. Alleen zijn de kredietvormen die door de loketbedienden verstrekt worden veel eenvoudiger. Men biedt aan het loket vooral korte termijn kredieten aan en betalingskredieten.

De loketbediende binnenlandse handel (F22) verricht binnenlandse betalingen, is verantwoordelijk voor de omwisseling in vreemde munten, voor de verkoop van verzekeringen en voert verkoopsgesprekken. De opgave 'binnenlandse betalingen' gaan we niet hernemen, daarvoor verwijzen we naar F21. Verzekeringen worden recent verkocht in de bank, het gaat om de levens en autoverzekering. Binnenkort gaat men met de brand en familiale verzekering starten. De verkoop van verzekeringen wordt net als alle andere activiteiten sterk geleid door de computer.

Verzekeringen verkopen

46. Cliënt begroeten
47. De cliënt informeren over de verschillende verzekeringsmogelijkheden
48. Computercode 'Verzekeringsscherm' intikken
49. De cliënt informeren over de polisvoorwaarden van de specifieke verzekering die de cliënt wenst af te sluiten
50. Informeren naar de specifieke gegevens die nodig zijn voor de berekening van de polishoogte en deze intikken
51. De computer de polishoogte laten berekenen
52. De polishoogte meedelen aan de cliënt
53. De specifieke gegevens voor de opmaak van het contract intikken
54. Het contract laten aanmaken door de computer
55. Het contract laten uitprinten
56. Het contract ter ondertekening voorleggen aan de cliënt
57. Afscheid nemen van de cliënt
58. Het contract opzenden naar de hoofdzetel

In sommige periodes, is de omwisseling van vreemde munten een niet te verwaarlozen activiteit. Vooral rond vakanties wordt hier heel wat tijd aan besteed. De omwisseling van munten ziet er zo uit :

Omwisseling van vreemde munten

59. Cliënt begroeten
60. Informeren naar bedrag en gewenste munteenheid
61. Computercode voor scherm 'verhandeling vreemde munt' intikken
62. Bedrag intikken dat in vreemde munt dient omgezet
63. Cliënt meedelen welk bedrag in vreemde munt beschikbaar is voor welk bedrag in eigen munteenheid
64. Cliënt vragen in welke biljetten/munten van welke eenheid het bedrag dient uitgekeerd
65. Gewenste klantopties in optiescherm intikken
66. Kwitantie laten aanmaken
67. Kwitantie laten uitprinten
68. Kwitantie ter ondertekening aan cliënt voorleggen
69. Cliënt gewenst bedrag in vreemde munt uitgeteld overhandigen
70. Cliënt eventueel restbedrag in eigen munt teruggeven
71. Afscheid nemen van de cliënt

In het twee kantoor waar een 7-tal mensen werken, is eveneens een specialisatie ontstaan rond bepaalde produkten. De eerste bediende (F23) verleent samen met de kantoordirecteur kredieten en is daarnaast verantwoordelijk voor de verkoop van verzekeringen. De derde taak waarover de bediende beschikt is de interne werking van het kantoor. Een beschrijving geven van deze opgave is bijzonder delicaat omdat ze over zoveel verschillende facetten beschikt. Inhoudelijk kan deze taak de vorm aannemen van voorbereiding, van ondersteuning of van organisatie. Vandaar dat we opteerden voor de inschaling van deze eenheden uitlopend onder te brengen in de structuur van de arbeidsdeling (cfr. figuur). Voor de beschrijving van de arbeidsopgave 'verkoop van produkten' verwijzen we naar de bovenstaande beschrijving. De bediende behandelt enkel kredieten van korte en lange termijn voor particulieren. Bedrijfskredieten worden afgesloten door de kantoorhouder, eventueel bijgestaan door een deskundige. De kredietverlening gebeurt als volgt :

Kredietverlening

72. Informeren naar probleemsituatie cliënt
73. Afhankelijk van cliëntvraag de verschillende vormen van kredietverlening toelichten
74. De meest geëigende kredietvorm uitzoeken
75. Voorwaarden toelichten aan dewelke de cliënt moet voldoen
76. Waarborgen vragen die de cliënt kan aanbieden

77. Waarborgen inkijken die de cliënt kan aanbieden
78. Gegevens noteren in dossier
79. Motivering van de aanvraag noteren
80. Dossier op punt stellen
81. Afscheid nemen van de cliënt
82. De gegevens inbrengen in de computer
83. Kredietbeoordeling van computer bekijken
84. Dossier ter goedkeuring voorleggen aan hiërarchische meerdere
85. Na goedkeuring door een hiërarchisch hogere, dossier administratief vervollledigen
86. Contact opnemen met de cliënt
87. Cliënt informeren over de voorgestelde terugbetalingsfaciliteiten
88. Kredietaanvraag doorsturen naar hoofdzetel
89. Bij goedkeuring het afgeleverde contract ter ondertekening voorleggen aan de cliënt

De bediende effecten (F24) legt zich uitsluitend toe op de verkoop van diverse spaar- en beleggingsvormen. Hij beschikt dus over slechts één arbeidsopgave (cfr. F20).

Binnen de discipline buitenlandse handel zorgt de bediende (F25) voor buitenlandse betalingen. Een onderdeel van deze tak is de behandeling van goederen, deze activiteit wordt niet opgenomen in de opgavebeschrijving omdat men geen commercieel advies geeft, dit gebeurt in de zetels. Enkel een beperkte vorm van opvolging is vereist, deze opvolging is beperkt in tijd en niet erg gecompliceerd. Net als bediende 21, beschikt ook deze bediende over de opgave 'verkoopsgesprek voeren'.

De laatste bediende beschikt over de arbeidsopgaven 'binnenlandse betalingen', 'omwisselen van vreemde munten' en 'verkoopsgesprek voeren' (F26).

De arbeidsopgaven waarover de onderscheiden functiehouders beschikken worden grafisch weergegeven. De belangrijkste conclusie: ondanks het kleine verschil in arbeidspotentieel zien we een grotere specialisatie in kantoor B. In dit kantoor verrichten de bedienden binnen- en buitenlandse handel immers geen andere activiteiten, dit i.t.t. F22 en F21 die hetzij kredieten, hetzij verzekeringen aanbieden.

4. IBAA

Bij de toepassing van de schalenbatterij gaan we vooral aandacht besteden aan de onderscheiden arbeidsopgaven. Immers, de opgaven zijn vaak sterk voorgestructureerd, dit maakt dat verschillen tussen functiehouders herleid kunnen worden tot verschillen in arbeidsopgaven. Om de scoretoekenning een beetje overzichtelijk te maken werden enkele figuren opgenomen. In figuur 10 (p. 147) wordt het profiel van bediende 23 (de eerste bediende) en bediende 24 (bediende effecten) geschetst. De figuur kan vergeleken worden met figuur 14 (p. 148) waar het profiel van bediende 26 (bediende binnenlandse betalingen) getekend wordt.

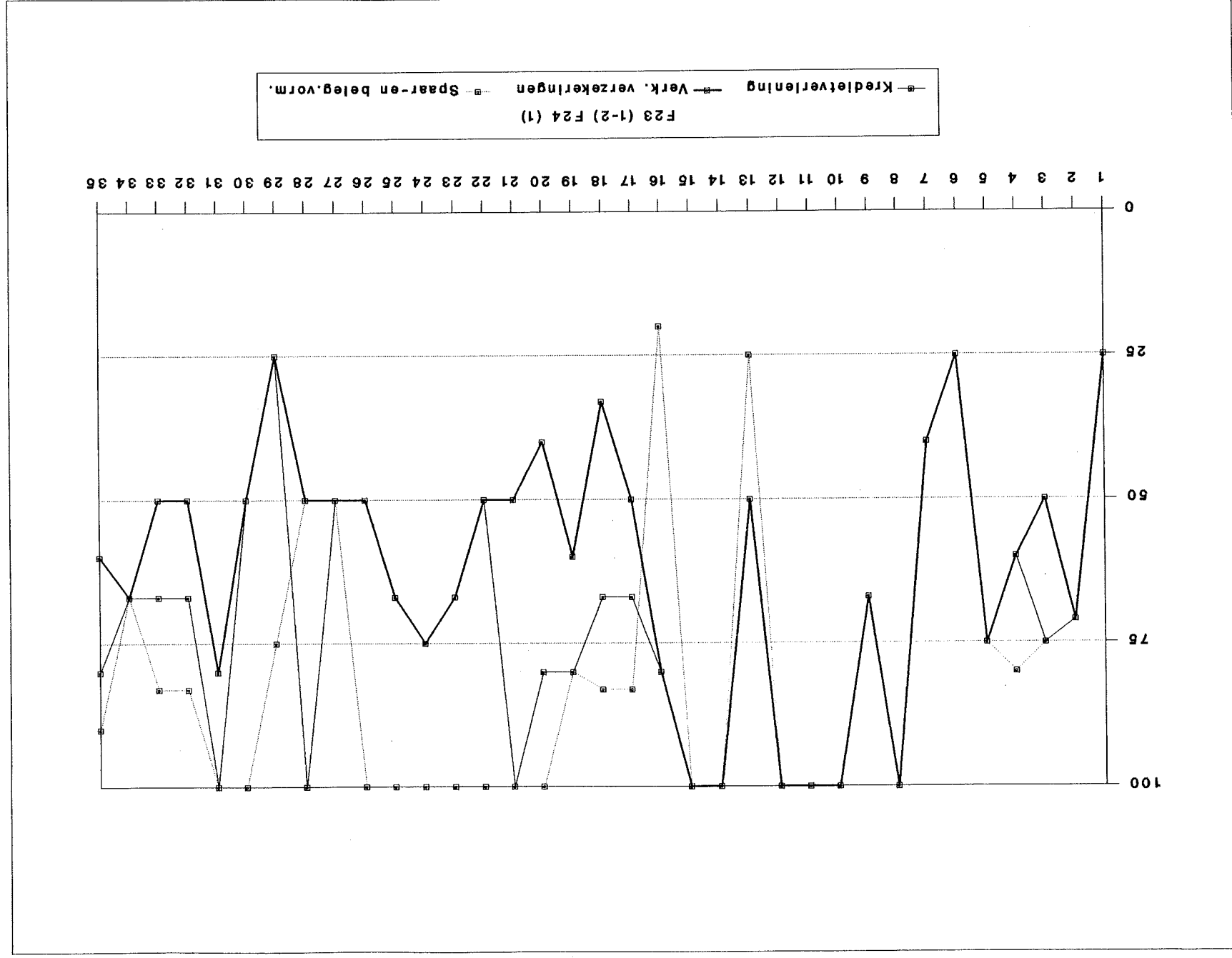
Deze drie functiehouders worden uitgebeeld omdat op deze wijze de belangrijkste produkten aan bod komen.

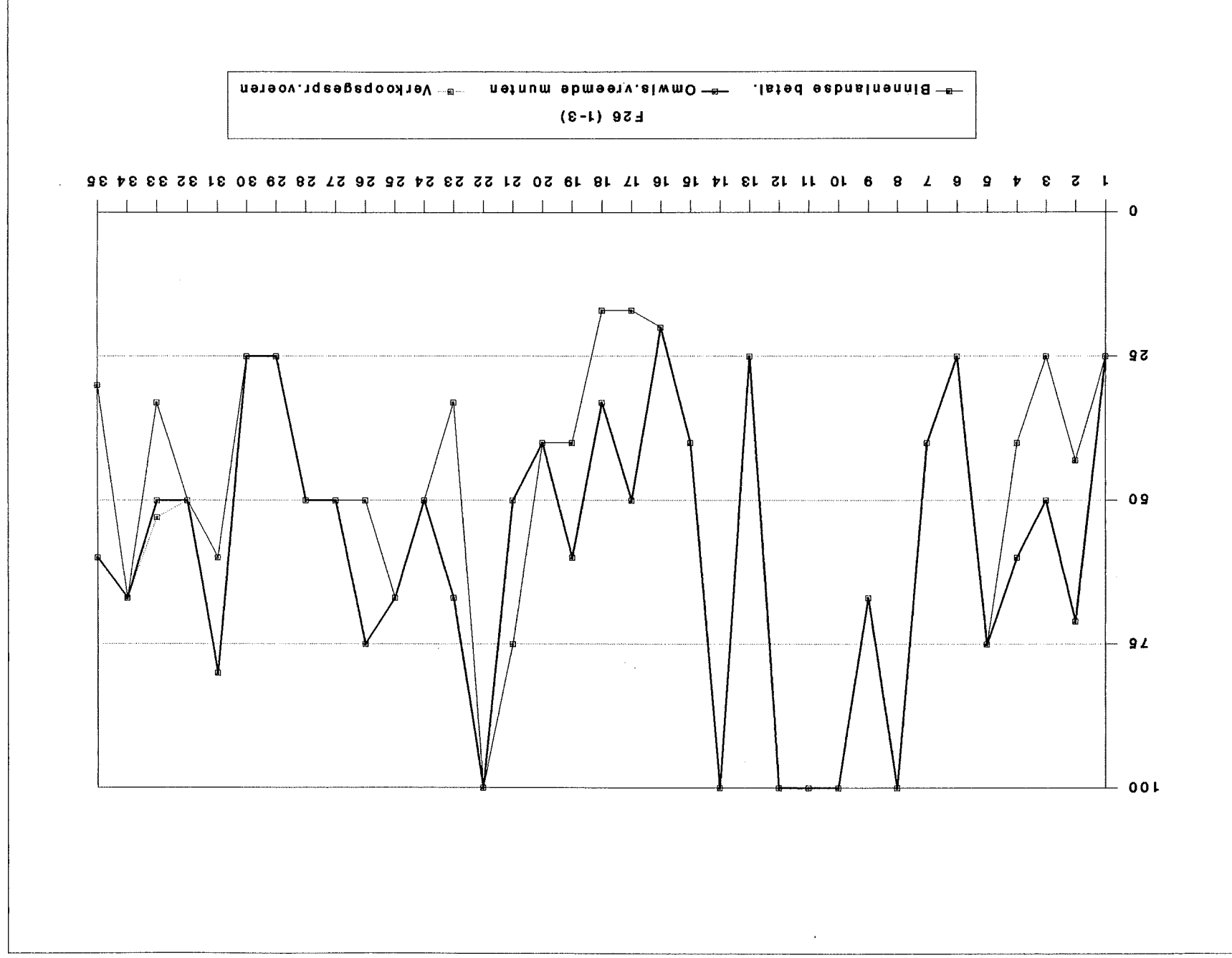
4.1 Variabiliteit

Over het algemeen is de dominante uitvoeringscyclus binnen de functie van bankbediende zeer kort: het verrichten van een binnenlandse betaling neemt één minuut in beslag, een betaling naar het buitenland en het omwisselen in vreemde munten duurt minder dan vijf minuten. Enkel de arbeidsopgave sparen en beleggen vormt hierop een uitzondering: de uitvoering van deze opgave neemt minder dan één uur in beslag. Ook de kredietverlening van F23 krijgt deze score omdat deze functiehouder de 'moeilijkere' kredieten behandelt, dit wil zeggen de particuliere kredieten op lange termijn (b.v. een woningkrediet) (schaal 2) (figuur 10, p. 147).

De routinematigheid van de arbeidsopgaven is dan ook betrekkelijk groot. Wanneer men een cheque int of op een rekening zet doorloopt men identieke cycli. Deze uitvoering is niet gecompliceerd en slechts in geringe mate complex, vandaar score 0.25 op schaal 3. De kans op psychische automatisering is al iets minder groot bij de verkoop van eenvoudige produkten (b.v. een kaart verkopen of het openen van een rekening), de cycli herhalen zich niet op een identieke wijze omdat men rekening moet houden met de wensen van de klant. Hetzelfde geldt voor het verlenen van eenvoudige kredieten, bijvoorbeeld een inkomenskrediet (F21). De kans op psychische automatisering is klein bij de functiehouders die als enige arbeidsopgave hebben: de kredietverlening en/of de verkoop van spaar-en beleggingsvormen. In beide gevallen werkt men als het ware met individuele dossiers waarbij, gezien de variatie, men telkens voor nieuwe problemen komt te staan (figuur 10, p. 147).

Leervereisten stellen zich vooral bij arbeidsopgaven waarbij de kans op psychische automatisering klein is. Zo zal een functiehouder die aandelen verkoopt op de hoogte moeten zijn van de koersen van de aandelen, van de financiële situatie van het bedrijf eventueel zelfs van het land waar het bedrijf zich situeert. Aandeelhouders wensen immers geen participatie in landen waar het erg onrustig is of waar de kans bestaat dat ondernemingen genationaliseerd worden. Bedienden die aandelen verhandelen zullen m.a.w. frequent hun kennis moeten bijschaven, vandaar score 0.80 op schaal 4. Leervereisten worden ook sporadisch gesteld bij de verkoop van eenvoudige produkten, deze verkoop vindt vaak plaats wanneer er campagnes gevoerd worden. De arbeidsopgaven waarbij geen sprake is van herhalende leervereisten, waar dus eenmalige inwerking volstaat op voorwaarde dat er zich geen technologische veranderingen manifesteren zijn de opgaven 'binnenlands betalingsverkeer' en 'omwisseling van vreemde munten' (figuur 11, p. 148).





3.2 Interactie tussen mens en machine

De bedienden maken in het kader van hun functie gebruik van het technisch systeem, met behulp van voorgestructureerde schermen. Deze schermen kunnen zij manipuleren door gebruik te maken van het vraag en antwoord raster (score 0.75 op schaal 5). Deze interactie vergt weinig kennis van hard- en software (schaal 7 en 8), doch verondersteld wel een grondige kennis van het interactieproces. Bijvoorbeeld: iemand die buitenlandse betalingen verricht en die naar aanleiding van een contact opzoekingswerk rond een klant wil uitvoeren, verlaat het scherm en gaat via de vraag-antwoord dialoog naar het personaliseringsbestand. De bediende moet eveneens informatie begrijpen i.v.m. met fouten. In het technisch systeem zijn immers heel wat controles ingebouwd die fouten signaleren wanneer men b.v. een verkeerde code invoert.

4.3 Communicatievereisten

De communicatievereisten worden ingeschaald op het niveau van de functie. In de schalenbatterij gaat de aandacht naar de communicatie die plaatsvindt met cliënten.

Voor alle bedienden ontwarren we een gelijkaardig profiel: het contact vormt een hoofdbestanddeel van de functie (schaal 10) en de communicatie neemt de vorm aan van probleemoplossing waarbij duidelijk sprake is van tegengestelde belangen gezien, dit contact zich in de handels sfeer bevindt (schaal 11). De bedienden worden geconfronteerd met een erg gevarieerd publiek en de vraag van deze mensen verandert naargelang de concrete klant, vandaar score 1.00 op schaal 12.

De communicatieve capaciteiten waarop men beroep doet zijn dus erg uitgebreid (figuur 10, p. 147 en 11, p. 148).

4.4 Organisatievereisten

De organisatievereisten die gesteld worden aan de functiehouders worden geoperationaliseerd a.d.h.v. een drie-tal schalen. De organisatievereisten verschillen niet tussen de kantoren onderling.

Alle functiehouders werken individueel aan een arbeidsobject, enkel kredietbehandelingen gaan over in handen van de kantoordirecteur of in handen van een andere afdeling. De communicatie die naar aanleiding van dit contact tot stand komt is gering (schaal 13, score 0.50). Aangezien de arbeidsobjecten doorgaans niet overgaan in andere handen, is er ook geen arbeidsplaatsoverstijgende kennis vereist. Kennis van de eigen arbeidsplaats, dus van het kantoor is ruim voldoende (schaal 16, score 0.20).

Vanuit de zetel worden jaarlijks objectieven geformuleerd, het agentschap wordt geëvalueerd a.d.h.v. deze objectieven. Er is m.a.w. een collectieve verantwoordelijkheidsrekening (score 1.00 op schaal 14).

De bankbedienden werken in een agentschap, deze arbeidsruimte zou men kunnen omschrijven als een plaats waar men over de mogelijkheid beschikt de arbeid autonoom te organiseren. Het kantoor staat zelf in voor de ruimtelijke ordening, kan beslissen over de temporele afstemming van de bewerkingen en beslist over de taakverdeling tussen de bedienden. Zeggingschap over de hoeveelheid arbeidsobjecten die men bewerkt bestaat niet, enerzijds omdat dit afhankelijk is van het komen en gaan van cliënten en anderzijds omdat men rekening moet houden met de objectieven van de bank. Evenmin kan men beslissen over de methodes of procedures die men gebruikt aangezien de administratieve verwerking sterk voorgestructureerd is (schaal 16) (figuur 10, p. 147 en 11, p. 148).

4.5 Interne regelvereisten

De interne regelvereisten zijn het grootst bij het verkopen van spaar-en beleggingsvormen (figuur 10, p. 147). De vrijheidsgraden zijn het grootst omdat de bediende zelf zijn globale doelstellingen moet formuleren, bijvoorbeeld de Duitse marken uit de beleggingsportefeuilles halen en vervangen door het Britse pond. De selectie van de klanten, de manier waarop hij zijn advies motiveert, de middelen die hij daarbij aanwendt ... de bediende beslist daar allemaal zelf over. Hij kan rekening houdend met de reactie van de cliënt zijn strategie aanpassen door een andere beleggingsvorm aan te bieden. M.a.w. binnen de verhandeling van aandelen beschikt hij over ruime vrijheidsgraden, vandaar score 0.83 op schaal 17. De problemen die tijdens de uitvoering van de arbeidsopgave opduiken, zijn niet steeds gekend. De oplossing kan pas gezocht worden wanneer de uitgangstoestand voldoende duidelijk is, doorgaans impliceert dit een precisering van de wensen en mogelijkheden van de klant (schaal 18). Eens de uitgangstoestand voldoende gekend is kan men beslissingen nemen, deze beslissingen zijn vereist (score 0.80 op schaal 19). Organisatorische tijdsgebondenheid kent men bij de uitvoering van deze arbeidsopgave niet: men bepaalt zelf wanneer men een cliënt contacteert (schaal 20). Ook het technisch systeem vormt geen belemmering bij de uitvoering aangezien het tijdsaandeel dat men met computer werkt eerder beperkt is: men brengt in een laatste fase alleen gegevens in (schaal 21, score 1.00). De verantwoordelijkheid voor hetgeen men doet is bij deze arbeidsopgave erg groot: men levert het eindresultaat af, dit resultaat wordt geëvalueerd door de klant (schaal 22, score 1.00). De arbeidsopgave is weinig gestructureerd, de uitvoering is volledig in handen van de bediende die bij de planning zelf een selectie moet doorvoeren uit meerdere documenten. Deze documenten kunnen zijn: beleggingsbladen, beurskoersen, interne documenten, dagbladen ... (schaal 23, score 1.00).

De interne regelvereisten zijn al iets minder groot bij de verkoop van verzekeringen (figuur 10). Men is erin geslaagd dit produkt in een grote mate te standaardiseren. In eerste instantie zijn er een aantal steekkaarten gemaakt, waarop vergelijkingen staan tussen de verschillende bestaande polissen, die het verkoopsgesprek aanzienlijk vereenvoudigen. Bovendien kan men aan de hand van het technisch systeem en de hulpfuncties die ingebouwd zijn in de software de polis opmaken door de voorgestructureerde dialoog te overlopen (schaal 17). De stappen die men moet zetten zijn dus gekend, de concrete opvolging bepaalt men zelf (schaal 18). Dit veronderstelt dat de bediende een aantal beslissingen neemt: tijdens het gesprek moet hij o.m. beslissen welke argumenten hij gaat aanhalen (schaal 19, score 0.80).

Bij de arbeidsopgave 'verkoop van eenvoudige produkten' kan de bediende in mindere mate beslissen 'hoe' hij dit doet (figuur 11, p. 148). Vrijheidsgraden zijn minder aanwezig en de uitvoeringsvarianten beperkter. Een voorbeeld: de verkoop van kredietkaarten kan enkel wanneer de cliënt aan een aantal omschreven voorwaarden voldoet, het volstaat een aantal gegevens te verzamelen om de verkoop te sluiten (schaal 17). De concrete opvolging van de arbeidsstapen ligt in handen van de functiehouders: wanneer de cliënt niet geïnteresseerd is in een betaalkaart kan men een ander produkt aanbieden dat dezelfde graad van standaardisatie kent (schaal 18). Beslissingen zijn aldus mogelijk doch beperken zich tot de keuze tussen verschillende produkten, zonder dat dit drastische gevolgen heeft voor het verloop van arbeidseenheden (schaal 19). Bij de uitvoering van deze opgave is de bediende gebonden aan krappe organisatorische tijdslimieten nl. het komen en gaan van cliënten (schaal 20). De machine technische gebondenheid is zeer beperkt, de gegevens worden immers genoteerd op geëikte formulieren en worden vervolgens verstuurd naar de zetel (schaal 21). De informatie die de bediende nodig heeft om deze arbeidsopgave uit te voeren, kan opgezocht worden in de informatiebladen. Een selectie van beschikbare bronnen is niet dadelijk aan de orde (schaal 23).

Wanneer we 'het verkopen van spaar- en beleggingsvormen' aan het ene eind van het continuüm zetten kunnen we 'binnenlandse betalingen verrichten' aan het andere eind zetten (figuur 11, p. 148). De interne regelvereisten zijn bij deze laatste opgave immers erg laag. Deze uitvoeringscyclus is gebonden door erg gedetailleerde regels (score 0.17 schaal 17), problemen doen zich haast niet voor (score 0.17 schaal 18), het volstaat dat de functiehouders de dialogen doorloopt (schaal 0.40 op schaal 19). De kern van deze activiteit wordt gevormd door informatieoverdracht, dit gebeurt door de data in te brengen in de computer. Men wordt daarbij slechts in geringe mate afgeremd door de computer (schaal 21, score 0.75).

Conclusie: de arbeidsopgaven verschillen onderling zeer sterk. Wanneer we deze informatie terug vertalen naar de functiehouders dan zien we dat bediende 20 over een arbeidsopgave beschikt waar relatief grote vrijheidsgraden aan verbonden zijn, idem dito voor F24. Bediende 26 beschikt over een drie-tal arbeids-

opgaven, elke opgave is sterk gestructureerd en doet beroep op zeer lage interne regelvereisten. Functiehouder 22 neemt een tussenpositie in omdat de bediende naast een drie-tal opgaven met weinig regelvereisten ook beschikt over een opgave waarbij men meer beroep doet op de regelcapaciteiten.

Niet onbelangrijk is dat hier het onderscheid tussen de kantoren erg beperkt blijft : de arbeidsopgaven die hoge interne regelvereisten stellen zijn toevertrouwd aan de gespecialiseerde bediende (cfr. F20 en F23).

4.6 Sequentiële volledigheid

De volledigheid van een arbeidsopgave verwijst naar de mate waarin deze beroep doet op controlerende, organiserende en voorbereidende stappen. Over het algemeen zijn de arbeidsopgaven vrij onvolledig.

De voorbereiding die vooraf gaat aan een binnenlandse betaling is zeker niet gecompliceerdheid en slechts in geringe mate complex : de computer wordt aangezet, de kasvoorraad moet worden bijgehouden, de cheques eventueel gesorteerd, ... (schaal 24). Controle bij deze arbeidsopgave vindt veelal plaats op drie tijdstippen ('s morgens, 's middags en 's avonds bij het afsluiten van de kas), dit nazicht is louter formeel : de kasinhoud moet kloppen (schaal 25). Organiserende stappen worden evenmin gezet, vandaar de lage score op de samenvattende schaal 30 (figuur 11, p. 148).

Een gelijkaardig profiel vinden we terug bij de buitenlandse verrichtingen : naast uitvoerende stappen zijn voorbereidende stappen van lage complexiteit en controlerende stappen van formele aard aanwezig.

De functiehouders die verzekeringen aanbieden (F22 en F23) beschikken over een arbeidsopgave die iets vollediger is (figuur 10, p. 147). De voorbereidende stappen zijn gecompliceerd : men moet het verzekeringsproduct kennen en vergelijken met andere polissen (schaal 24). De controle die volgt op de verkoop van een polis is erg onvolledig, zij beperkt zich tot een formeel nazicht waarbij men nagaat of de nodige documenten, gegevens en handtekeningen ingesloten zijn (schaal 25). Op de controle van de functiehouder volgt een volledige inhoudelijke controle door de 'verzekeringsafdelingen' die de polis verder beheren, dus ook bij een schadegeval (schaal 26). Organiserende stappen zijn afwezig (schaal 29).

De hoogste score op de samenvattende schaal vinden we terug bij functiehouder 24 : de bediende die in het tweede kantoor de spaar- en beleggingsvormen beheerst (figuur 10, p. 147). Deze bediende beschikt over een complexe voorbereiding : cliënten selecteren, screenen en inkijken van portefeuilles, verzamelen van informatie, ... Niet alleen is de voorbereiding complex, ze is ook gecompliceerd : de bediende maakt een selectie uit verschillende informatiebronnen, leest én interpreteert de beschikbare gegevens (schaal 24, score 1.00). De resultaten worden formeel gecontroleerd op volledigheid, bijvoorbeeld men kijkt na of op de verkoopsoorder de correcte bedragen en muntenheden genoteerd staan.

Controlerende stappen zijn zowel formeel als inhoudelijk: de waarde van beleggingsadvies wordt gemeten aan de nominale waarde van de portefeuilles (schaal 25, score 1.00). Bovendien is ook de organiserende klasse vertegenwoordigd: de bediende delegeert bepaalde taken aan een collega (score 0.75 op schaal 29).

Conclusie: de arbeidsopgaven zijn erg onvolledig, er zijn weinig noemenswaardige verschillen tussen de kantoren. De functiehouder die boven dit alles uitspringt is bediende 24, die over een volledig sequentiële structuur beschikt.

4.7 Gecompliceerdheid

Deze schalenbatterij is één van de belangrijkste in het IBAA-instrument. Nagaan wordt, in welke mate arbeidsopgaven (of delen ervan) de functiehouder confronteren met activiteiten van creatieve of routinematische inslag.

Kredietbeheer is ook in deze schalenbatterij, hoe kan het ook anders, een buitenbeentje (figuur 10, p. 146). Wanneer men een lening afsluit moet men immers zelfstandig denkwerk presteren (score 1.00 schaal 31). Een voorbeeld: een klant met een debet van 20 000 fr. wil een persoonlijke lening van 20 000 fr. afsluiten. Deze kredietvorm kan niet worden verleend omdat het minimumbarema 50 000 fr. bedraagt. Echter, wanneer de klant het debet aan de lening zou toevoegen, kan de lening - mits de waarborgen, terugbetalingscapaciteiten en maandlasten in orde zijn - vooralsnog worden toegekend. Creatief kan je deze denkwijze niet noemen, gezien de beoordelingsregels voorgestructureerd zijn. Evenmin verloopt ze algoritmisch, vandaar score 0.67 op schaal 32 (F23).

Verkoop van produkten stelt minder hoge cognitieve eisen omdat a) de voorgestructureerde verwerkingsregels in algoritmes kunnen gevat worden en b) omdat de probleemcomponenten veelal gekend zijn. De kennis nodig voor de uitvoering kan evenwel niet uitsluitend verworven worden tijdens de opleidingsperiode, de produkten zijn immers te talrijk. Inhoudelijk leert men de produkten kennen, vooral bij het voeren van commerciële acties (figuur 11, p. 148).

Een gelijkaardig profiel vinden we terug bij de 'verkoop van verzekeringen' (figuur 11).

De kern van de betalingsverrichtingen wordt gevormd door informatieoverdracht (figuur 11). Probleemoplossingsstappen zijn niet aanwezig, het volstaat enkele beoordelingscriteria op te roepen (score 0.60 op schaal 31). Een voorbeeld: bij het innen van een gewone cheque roept men andere schermen en volgt men niet hetzelfde algoritme dan wanneer men een circulaire cheque int. De variatie die zich hier voordoet beperkt zich tot een keuze tussen bestaande gestructureerde actieprogramma's (score 0.50 op schaal 32). Het niveau van vereiste kennis (schaal 33) is eerder beperkt omdat men deze varianten aanleert tijdens de opleidingsperiode.

Conclusie

De cognitieve prestaties zijn het omvangrijkst bij F20 en F24 (figuur 10) : 100% van de tijd wordt ingenomen door de verkoop van spaar- en beleggingsvormen. De cognitieven eisen zijn het geringst bij F26 : 90% van de tijd gaat naar het verrichten van binnenlandse betalingen en de verkoop van vreemde munten, twee arbeidsopgaven die zeer routinematig zijn (figuur 11, p. 148).

5. Allocatie

5.1 Het best passende kwalificatietype

De aanwervingenormen voor de commerciële bedienden, ongeacht hun werkzaamheden, zijn de volgende : men moet in het bezit zijn van een diploma hoger onderwijs korte type en over communicatieve capaciteiten beschikken. De sollicitanten worden geselecteerd door de zetels en worden na een advies van de centrale afdeling aangeworven.

De functiehouders reageren verdeelt over het 'best passende kwalificatietype'. Iedereen vindt dat een opleiding on-the-job én in lesverband noodzakelijk, doch de eisen naar scholingsniveau lopen uiteen. Vier functiehouders menen dat een diploma hoger secundair ruim voldoende is, terwijl drie andere bedienden de voorkeur geven aan een diploma hoger onderwijs van het korte type.

5.2 De arbeidsmarktproblemen

De werving voor loketbedienden gebeurt voor 100% extern. Reeds enkele jaren ondervindt men moeilijkheden om de juiste kandidaten te vinden, doch tot nu toe konden alle vakatures worden opgevuld zonder de lat lager te leggen. De verklaring van de recruitersmoeilijkheden zoekt men in de aanwervingenormen : naar eigen zeggen liggen deze erg hoog. Men ervaart vooral dat de kandidaten intellectueel niet bekwaam zijn, over beperkte commerciële capaciteiten beschikken en weinig gemotiveerd zijn.

Het belangrijkste recruiterskanaal is en blijft de spontane sollicitatie. Recent gaat men ook in scholen recruiteren, men schrijft jongeren aan via mailings en organiseert kantoorbezoeken. Recruitering via advertenties is secundair.

5.3 Opleidingsmogelijkheden

Buiten een diploma stelt men ook een opleiding on-the-job én in lesverband voorop. Elke bediende ontvangt 50 opleidingsdagen maximum verspreid over drie jaar. De opleiding in lesverband wordt gecombineerd met zelfstudie en de inzet van de functiehouder in het kantoor.

HOOFDSTUK 7

EEN BANKINSTELLING (CASE F)

1. Het primaire produktieproces

Het primaire produktieproces is erg gelijkaardig aan dit binnen de bank van case E : de administratieve verwerking wordt gedelegeerd naar de kantoren, waar de commerciële activiteiten plaatsvinden. Deze decentralisatie werd mogelijk dankzij de invoering van informatica en de standaardiseerbaarheid van de diensten.

De diensten die aangeboden worden verschillen onderling vooral naar vereisten en doelgroep. Gemeenschappelijk is de verwerking van deze producten : deze gebeurt via de menugestuurde dialogen van de computer. De diensten die minder standaardiseerbaar zijn en een risico inhouden voor de bank, worden veelal toevertrouwd aan gespecialiseerde bedienden.

M.a.w. de decentralisatie van de administratieve verwerking en de voorstructureren van de werkwijze zijn twee tendensen die we ook in deze bank onderkennen.

2. De structuur van de arbeidsdeling

2.1 De produktieorganisatie

Op nationaal niveau maakt men een onderscheid tussen de regio's die zich toeleggen op de particulieren, het buitenlandse en het professionele net dat beschikt over bedrijfs- en produktgeoriënteerde diensten en tenslotte, de staf- en strategische diensten die voor logistieke ondersteuning zorgen.

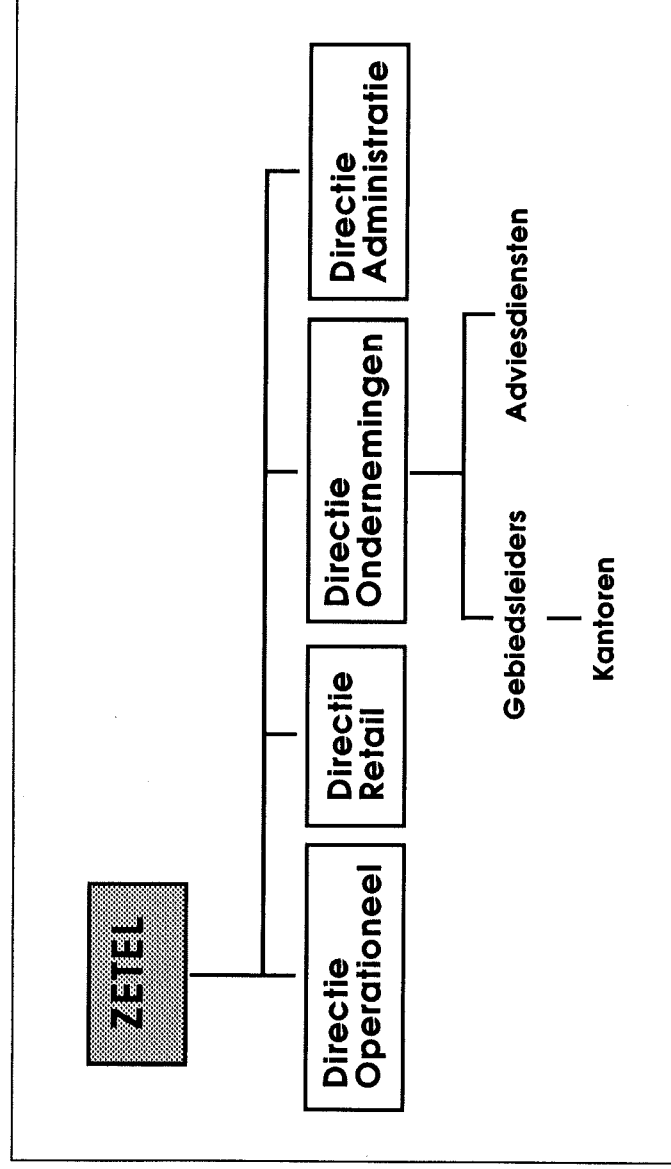
Aangezien de kantoren opnieuw onze doelgroep waren, spitsen we de beschrijving van de produktieorganisatie toe op dit niveau.

De regio's hebben steeds een aantal zetels onder zich. Deze zetels hebben een viervoudige structuur : retail, ondernemingen, operationeel en administratie. De

afdeling retail heeft de uitvoerende kantoren onder zich, de dienst ondernemingen zoekt haar cliënten niet bij particulieren wel in de arbeidsfeer. De dienst operationeel geeft o.m. toestemming om bepaalde kredieten te verlenen.

De directie retail beschikt over gebiedsleiders die elk een 15- tot 20-tal kantoren onder zich hebben.

Elk kantoor beschikt over een eigen boekhouding en zorgt net als de kantoren in case E voor het inzetten van het personeel. In onze case komen twee kantoren aanbod, één met een kleine bezetting (3-tal mensen) en een tweede waarin 12 mensen tewerkgesteld zijn.



Schema 21.

De mate 'waarin voorbereidende, ondersteunende en organiserende activiteiten gedelegeerd zijn naar de agentschappen', moet ons een antwoord geven op de vraag of de structuur van de organisatie een zekere graad van defunctionalisatie kent (schema 22, p. 157).

Vorbereidende activiteiten worden ondernomen voor de uitvoering van start gaat en kunnen betrekking hebben op het materiaal, de middelen, de werkmethode en de werkvolgorde.

Het materiaal wordt ter beschikking gesteld door de zetel, het kantoor moet evenwel de bestellingen opmaken. De werkmethode kan men bepalen, rekening houdend met de beperkte vrijheidsgraden die verbonden zijn met de verwerking. Het aanreiken van de kennis, nodig voor het uitvoeren van de taak, gebeurt eveneens door de zetel. De praktische opleiding vindt plaats in het kantoor. Het kantoor bepaalt de werkvolgorde.

Ondersteuning vindt plaats opdat de uitvoering ongestoord kan verlopen. De vormen die deze ondersteuning kan aannemen, zijn: het verzorgen van de

administratie, de controle van de verwerkingen, het onderhoud van het gereedschap en de opvolging van de basiskennis.

De administratie wordt verzorgd door het kantoor. Een voorbeeld : het versturen of typen van brieven. De controle van de bewerkingen is partieel opgesplitst : in de computer zijn controles ingebouwd, de zetels verrichten nazicht bij de kredietverlening en verder geschiedt de controle decentraal, dus in de kantoren. Het onderhoud van de machines (computer, typemachine, rekenmachines ...) gebeurt door de centrale afdelingen. De opvolging van de basiskennis wordt grotendeels waargenomen door de zetel : zij organiseert cursussen en nodigt de bankbedienden uit. Nieuwe produkten en updating van de praktische know-how geschiedt niet uitsluitend via de zetels, ook de agentschappen spelen hier een rol. Bijvoorbeeld : de opvolging van de beustransacties wordt grotendeels gevolgd door de commercieel bedienden.

De verdeling van het werk en de contacten tussen collega's worden uitgetekend in het kantoor. Op dit vlak zijn de agentschappen volledig autonoom.

Conclusie : net als case D kunnen de kantoren van deze organisatie op het continuüm naar de pool van een gefunctionaliseerde structuur gezet worden (schaal 22).

Defunctionalisatie versus functionalisatie	
Voorbereiding	
materiaal	+/-
middelen	+/-
werkmethode	+/-
volgorde	+
score :	+/-
Ondersteuning	
administratie	+
controle	+/-
gereedschapsonderhoud	+/-
opvolging basiskennis	+/-
score :	+/-
Organisatie	
samenwerking en overleg	+
overleg	⊕
score :	

Schema 22.

Meteen is de tweede vraag aan de orde nl. 'op welke wijze zijn de bewerkingsfuncties gestructureerd?'. Welnu, bij de indeling van de verschillende kantoren treft men geenszins een opsplitsing aan, waardoor een produktspecialisatie op kantooniveau optreedt. Alle diensten worden m.a.w. geïntegreerd in een uitvoerend agentschap, dus is er sprake van stroomsgewijze structurering van de uitvoerende activiteiten (schema 23, p. 160).

2.2 De technologie

De kantoorbedienden hun werk wordt in grote mate door software gestructureerd. Recent, in 1990, werd de installatie vervangen door nieuwe apparatuur. De geheugencapaciteit van de huidige machine is groter. Daardoor zijn meer verrichtingen mogelijk en kunnen een aantal nieuwe produkten aan de software worden toegevoegd.

Deze nieuwe soft- en hardware biedt vooral meer mogelijkheden voor gespecialiseerde functies zoals de demarcheur, de bediende effecten ... De eenvoudige kasverrichtingen blijven onaangeroerd door het nieuwe project (schema 23, p. 160).

2.3 De arbeidsorganisatie

De kantoren die we bezochten verschillen op het vlak van grootte: een groot kantoor waarin 16 mensen tewerkgesteld zijn en een klein kantoor van drie mensen.

Beide kantoren werken binnen eenzelfde hiërarchische structuur: men maakt een onderscheid tussen bedienden categorie 3, 4, 4B en categorie 5 die voorhouden is voor de kantoordirecteurs. Ook in deze organisatie vindt men een identieke hiërarchische structuur terug.

In het eerste kantoor waar 16 mensen werken, kent men zoals verwacht een grote specialisatie. De kantoorhouder draagt verantwoordelijkheid voor het financieel beheer van het agentschap. Hij onderhoudt contacten met de afdelingen van de zetel en verricht commerciële activiteiten, vooral de verkoop van kredieten. De binnenchef staat rechtstreeks onder de directeur en is administratief verantwoordelijk voor de werking van het agentschap.

Vervolgens zijn er drie demarcheurs die vooral onderhandelingen voeren over kredieten en beleggingen. De taakverdeling tussen de demarcheurs onderling is gebaseerd op de doelgroep. Deze doelgroep varieert van grotere bedrijven, naar kleinere ondernemingen tot de particulieren. Vervolgens zijn er 8 mensen die een kas bijhouden. Twee mensen verhandelen vreemde munten en verrichten buitenlandse betalingen. Vier mensen verzorgen het binnenlands betalingsverkeer en twee bedienden hebben zich gespecialiseerd in effecten en coupons.

Tot slot, zijn er twee bedienden die het onthaal verzorgen. Zij geven eveneens cliëntenadvies bij eenvoudige verkoopsactiviteiten zoals het verkopen van rekeningen en betaalkaarten.

De functiehouders die we interviewden waren : de demarcheur die de kleinere ondernemingen bezoekt (F27) en de loketbediende die binnen-en buitenlandse betalingen verricht (F28).

In het tweede kantoor werken 3 mensen. Hieronder de kantoordirecteur die beleggingen, kredieten en verzekeringen behandelt. Verder werkt er een bediende die binnen- en buitenlandse kasbetalingen verricht. Tenslotte een functiehoudster die eveneens de kas beheert en verder de zogenaamde 'melktoer' maakt.

In dit kantoor maakten we een profiel op van de bediende die de melktoer doet (F29) en de bediende die binnen- en buitenlandse betalingen boekt (F30).

Uit deze beschrijvingen kunnen we opnieuw afleiden dat er een sterke specialisatie optreedt binnen het agentschap.

Afstemming van processdelen		Structurering uitvoering		Technologie		Volledigheid		Louter uitvoerend		Integratie van voorbereidende en organiserende aspecten	
Functionalisatie		Beweringsgericht		Stroomsgewijs		Beweringsgericht		Stroomsgewijs		Defunctionalisatie	

Opnieuw ontstaat deze rond de produkten 'buitenland', 'binnenland', 'beleggen', 'kredieten' en 'verzekeringen'.

De (on)volledigheid van de functies komt opnieuw aan bod, daarom zetten we even de bedrijfsfuncties die gedelegeerd werden naar het agentschap op een rij.

De voorbereidende activiteiten zijn: het verzorgen van het economaat, het bepalen van de werkvolgorde en de werkmethode en het klasseren van materiaal (briefwisseling, uittreksels, dossiers ...).

De activiteiten die gezet worden opdat de uitvoering ongestoord kan plaatsvinden, kunnen variëren van het typen van brieven, opvolging van de basiskennis en tot de controle van bepaalde verrichtingen.

De organiserende activiteiten zijn erg volledig en hebben betrekking op de verdeling van het werk en het overleg tussen collega's.

In het eerste kantoor, werden twee functiehouders geïnterviewd: de demarcheur (F27) en de bediende binnen en buitenlandse betalingen (F28).

De functie van de demarcheur is relatief volledig: zowel voorbereidende, ondersteunende als organiserende taken zijn aanwezig. Voorbereidende taken zijn relatief beperkt en beslaan vooral erg routineuze taken zoals het klasseren van briefwisseling en dossiers, het verzamelen van listings en rapporten ... De kern van de ondersteunende activiteiten wordt gevormd door de updating van de basiskennis. Controlerende eenheden zijn afwezig. Overleg en bepaling van de werkverdeling tussen de demarcheurs vindt plaats en gebeurt in samenspraak met de kantoordirecteur (schema 23, p. 160).

Het profiel van de bediende binnen en buitenlandse betalingen is relatief onvolledig. De functiehouder beschikt over een aantal voorbereidende stappen: het sorteren van opdrachten, het aanzetten van de computer, het controleren van de kas, ... De ondersteuning is zo goed als onbestaande: opvolging van de basiskennis gebeurt niet op initiatief van de bediende, enkel een kascontrole vindt plaats. Samenwerking en overleg met collega's wordt gepland door de binnenchef die verantwoordelijk is voor de werking van het agentschap (schema 23, p. 160).

De volledigheid van de functies in het tweede kantoor is groter. Vooral bij de bediende die de 'melktoer' (F29) doet. Deze functiehouder beschikt over uitgebreide voorbereidende activiteiten: bestellen van documenten, klasseren van briefwisseling en uittreksels, nota's ordenen, versturen van documenten naar de zetelafdelingen, ... De ondersteunende taken zijn vrij onvolledig: opvolging van de kennis wordt verzorgd door de kantoorhouder en controle beperkt zich tot een kascontrole. Samenwerking en overleg vindt plaats, afspraken omtrent de werkverdeling en het werkvolume worden gemaakt met de kantoorhouder (schema 23, p. 160).

Het profiel van bediende 30 is identiek aan dit van de bediende binnen- en buitenlandse betalingen in het eerste kantoor (F28), alleen zijn de organiserende taken vollediger omdat er afspraken gemaakt worden omtrent de verdeling van het werk (schema 23, p. 160).

De belangrijkste conclusie is dat het onderscheid tussen een groot en een klein kantoor geen grotere polyvalentie meebrengt. Elk kantoor kent een relatief grote produktspecialisatie.

De omvang van een kantoor heeft wel rechtstreeks een gevolg voor de volledigheid van een functie. In een klein kantoor zijn organiserende taken vollediger en wordt de voorbereiding door elke functiehoudster waargenomen. Op vlak van ondersteuning vormen de grote kantoren dan weer een buitenbeentje: aangezien sommige functiehouders zich toeleggen op het verstrekken van één bepaalde dienst is een algemene basiskennis ruim onvoldoende en zullen zij zich inwerken in de minder traditionele vormen van deze dienst. Deze inwerking impliceert dat zij op eigen initiatief hun kennis 'updaten'. Een voorbeeld: effecten verkopen kan beperkt blijven tot het verstrekken van een eenvoudig kaskrediet, doch kan ook evolueren tot het aanbieden van deskundig advies rond specifieke aandelen.

3. Taakanalyse

Een taakanalyse opmaken in de banksector verliep niet zonder problemen. In eerste instantie zijn er heel veel uiteenlopende produkten die aangeboden worden. In de gesprekken met de afdelingshoofden werden elk van deze afzonderlijke diensten opgesomd om de taakomschrijving van de functiehoudster te illustreren. Dit gaf aanvankelijk een zeer uitgebreide en onoverzichtelijke opsomming. Tijdens de gesprekken met de functiehouders werd geïnterviewd naar de concrete handelingen die naar aanleiding van deze diensten gesteld werden. Op deze manier kwamen we tot een aantal taken die onder een overkoepelende noemer geplaatst kunnen worden. Deze noemer is een paraplu-begrip voor meerdere diensten die gelijkaardige uitvoeringscycli bezitten. Concreet kunnen deze diensten dus wel verschillen naar de praktische stappen die gezet worden, doch dit is minder belangrijk gezien de cycli quasi identiek zijn en geen andere kwalificaties noodzakelijk.

De overkoepelende begrippen of arbeidsopgaven die voor de functiehouders van deze case van toepassing zijn, worden op een rij gezet: het verzorgen van het binnen en buitenlands betalingsverkeer, het verkopen van kaarten, kredietverlening, verkoop van verzekeringen en de melktoer.

Bij de beschrijving van deze arbeidsopgaven zal duidelijk worden dat ze vaak een gelijkaardige structuur hebben: de cliënt begroeten, het produkt aanbieden, de verkoop afsluiten en de noodzakelijke administratieve handelingen verrichten.

Wanneer we naar de eerste functiehoudster van het grote agentschap kijken nl. de 'demarcheur' dan stellen we vast dat zijn handelingen gereduceerd kunnen worden tot de arbeidsopgaven 'kredietverlening' en 'verkoop van verzekeringen'. Naast deze diensten biedt hij sporadisch ook advies aan de cliënten i.v.m. met de opening van rekeningen en de betalingswijze van bepaalde opdrachten. Aange-

zien dit advies minder dan 10% van de tijd in beslag neemt en geen specifieke problemen stelt wordt het niet opgenomen in de taakomschrijving. Resten er nog twee arbeidsopgaven nl. krediet verlenen en verkoop van verzekeringen.

In de bank onderscheidt men diverse vormen van kredietverlening. De twee belangrijkste criteria om een krediet te onderscheiden is de termijn waarin de afbetaling moet gebeuren (kort versus lang) en de cliënt die het krediet afsluit (particulieren versus ondernemingen). Particuliere kredieten van korte termijn worden vaak afgesloten door de loketbedienden. Een voorbeeld : het inkomen-krediet waardoor je krediet kan opnemen via je zichtrekening. De demarcheur sluit uitsluitend bedrijfskredieten af, dit zijn de moeilijkste kredieten omdat ze minder gestandaardiseerd zijn. Deze wijze waarop een *krediet* afgesloten wordt ziet er als volgt uit :

1. Cliënt begroeten
2. Informeren naar probleemsituatie cliënt
3. *Afhankelijk van cliëntvraag de verschillende vormen van kredietverlening toelichten*
4. *De meest geëigende kredietvorm uitzoeken*
5. *Voorwaarden toelichten aan dewelke de cliënt moet voldoen*
6. *Waarborgen vragen die de cliënt kan aanbieden*
7. *Waarborgen inkijken die de cliënt kan aanbieden*
8. *Gegevens noteren in dossier*
9. *Motivering van de aanvraag noteren*
10. *Dossier op punt stellen*
11. *Afscheid nemen van de cliënt*
12. *De gegevens inbrengen in de computer*
13. *Kredietbeoordeling van computer bekijken*
14. *Dossier ter goedkeuring voorleggen aan hiërarchische meerdere*
15. *Na goedkeuring door een hiërarchisch hogere, dossier administratief vervolledigen*
16. *Contact opnemen met de cliënt*
17. *Cliënt informeren over de voorgestelde terugbetalingsfaciliteiten*
18. *Kredietaanvraag doorsturen naar hoofdzetel*
19. *Bij goedkeuring het afgeleverde contract ter ondertekening voorleggen aan de cliënt*

Vaak stelt men als voorwaarde bij het afsluiten van een krediet, dat de ondernemers eveneens een schuld-saldoverzekering afsluit. Bij overlijden komt also de terugbetaling niet in gevaar. Dit doet men als volgt :

20. *Schuld-saldo verzekering voorstellen*
21. *De noodzaak van deze verzekering toelichten*
22. *Gewenste gegevens nodig voor het berekenen van de polishoogte noteren in dossier*
23. *In het agentschap de gegevens intikken in scherm*
24. *De computer de polishoogte laten berekenen*
25. *De polishoogte meedelen aan de cliënt*

- 26. De specifieke gegevens voor de opmaak van het contract intikken
- 27. Het contract laten aanmaken door de computer
- 28. Het contract uitprinten
- 29. Het contract ter ondertekening voorleggen aan de cliënt
- 30. Afscheid nemen van de cliënt
- 31. Het contract versturen naar de hoofdzetel

De diensten die de bediende (F28) binnen- en buitenlands betalingsverkeer verzorgt, kunnen gegroepeerd worden onder de noemers : binnenlands betalingsverkeer, buitenlandse betalingen, vreemde munten verkopen.

Binnenlandse betalingen is een verkoopende term voor alle verrichtingen die te maken hebben met het ontvangen of betalen van geld via een rekening. Het kan gaan om een overschrijvingsopdracht, een geldopvraging, een storting. Dit kan gebeuren via een cheque, een betaalkaart, ... De lijst is te lang om op te sommen, vandaar dat we bij wijze van voorbeeld het op rekening plaatsen van de cheque uiteenzetten :

- 32. Cliënt begroeten
- 33. Cheque in ontvangst nemen
- 34. Bedrag in cijfers en bedrag in letters vergelijken
- 35. Muntheid nakijken
- 36. Plaats van uitgifte nakijken
- 37. Datum van uitgifte nakijken
- 38. Nakijken of cheque gehandtekend werd
- 39. Nagaan of cheque onder kredietwaarborg werd uitgeschreven
- 40. Eventueel kredietinstelling emittent contacteren en informeren of cheque mag uitbetaald worden
- 41. Computercode voor scherm 'verhandeling cheque' intikken
- 42. Rekeningnummer emittent intikken
- 43. Rekeningnummer begunstigde intikken
- 44. Nummer cheque intikken
- 45. Bedrag intikken
- 46. Kasticket laten aanmaken
- 47. Kasticket laten uitprinten
- 48. Kasticket ter ondertekening aan cliënt aanbieden
- 49. Afscheid nemen van de cliënt

Bij dit binnenlands betalingsverkeer komen nog heel wat handelingen kijken, die teveel om op te sommen zijn. Men moet bijvoorbeeld het personaliseringsbestand kunnen ondervragen en in staat zijn betwistingen op te zoeken. In praktijk wil dit zeggen dat men b.v. bij een betwisting het rekeninguittreksel van de klant moet inkijken, eventueel het kasticket moet opvragen via de zetel.

Buitenlandse betalingen lijken erg op binnenlandse betalingen. De vormvereisten zijn weliswaar anders en bovendien werkt men in een vreemde munteenheid. De bediende zet de volgende arbeidstappen :

- 50. Informeren welk bedrag in welke munteenheid dient overgemaakt
- 51. Informeren of cliënt beschikt over adres van financiële instelling rechthebbende
- 52. Informeren naar de aard van de transactie : persoonlijk of zakelijk
- 53. Nagaan of buitenlandse overschrijving meest geëigende middel is
- 54. Computercode voor scherm 'verhandeling vreemde munten' intikken
- 55. Rekeningnummer cliënt intikken
- 56. Rekeningnummer begunstigde intikken
- 57. Adres begunstigde intikken
- 58. Adres financiële instelling begunstigde intikken
- 59. Bedrag in vreemde munteenheid intikken dat dient overgeschreven
- 60. 'Kasticket' laten aanmaken
- 61. 'Kasticket' laten uitprinten
- 62. 'Kasticket' ter ondertekening aanbieden aan cliënt
- 63. Afscheid nemen van de cliënt

De omwisseling van vreemde munten gebeurt als volgt :

- 64. Cliënt begroeten
- 65. Informeren naar bedrag en gewenste munteenheid
- 66. Computercode voor scherm 'verhandeling vreemde munt' intikken
- 67. Bedrag intikken dat in vreemde munt dient omgezet
- 68. Cliënt meedelen welke bedrag in vreemde munt beschikbaar is voor welk bedrag in eigen munteenheid
- 69. Cliënt vragen in welke biljetten/munten van welke eenheid het bedrag dient uitgekeerd
- 70. Gewenste klantopties in optiescherm intikken
- 71. Kwitantie laten aanmaken
- 72. Kwitantie laten uitprinten
- 73. Kwitantie ter ondertekening aan cliënt voorleggen
- 74. Cliënt gewenst bedrag in vreemde munt uitgeteld overhandigen
- 75. Cliënt eventueel restbedrag in eigen munt teruggeven
- 76. Afscheid nemen van de cliënt

De bediende die we interviewde in het kleine kantoor (F29) beschikt over de arbeidsopgaven 'binnenlandse betalingen verrichten', 'verkoop van verzekeringen', 'omwisselen van vreemde munten', en 'verkoopsgesprek voeren'. Daarnaast doet hij de 'melktoer', dit wil gewoon zeggen dat de bediende bij de klanten aan huis gaat om geld of cheques in ontvangst te nemen. We gaan dit niet als afzonderlijke arbeidsopgave beschouwen omdat de handelingen overlappen met de

andere arbeidsopgaven, nl. met binnenlands betalingsverkeer en verkoopsgesprek voeren.

Voor de beschrijving van 'binnen- en buitenlandse betalingen' en 'het omwisselen vreemde munten' verwijzen we naar F28, de beschrijving van de opgave 'verkoop van verzekeringsprodukten' vinden we terug bij F27.

De opgave '*verkoopsgesprek voeren*' is een verwijzing naar de eenvoudige reisverzekeringen die de loketbediende verkoopt. Bij de aanbieding wordt het openingsgesprek gevoerd en vindt eveneens de administratieve afhandeling plaats. Zij ziet er zo uit :

- 77. *Cliënt begroeten*
- 78. *Computercode voor cliëntbestand intikken*
- 79. *Nagaan over welke kredietkaarten cliënt reeds beschikt*
- 80. *Verschillende soorten kredietkaarten aanbieden*
- 81. *Cliënt informeren over de mogelijkheden van de verschillende soorten kredietkaarten*
- 82. *Identificatiegegevens cliënt opvragen*
- 83. *Identificatiegegevens op aanvraagformulier noteren*
- 84. *Aanvraagformulier ter ondertekening voorleggen aan cliënt*
- 85. *Aanvraagformulier verzenden naar hoofdzetel*

Bediende 30, die het betalingsverkeer in het kleine kantoor waarneemt, beschikt over de arbeidsopgaven : 'binnenlands betalingsverkeer', 'buitenlandse betalingen' en 'verkoopsgesprek voeren'.

4. IBAA

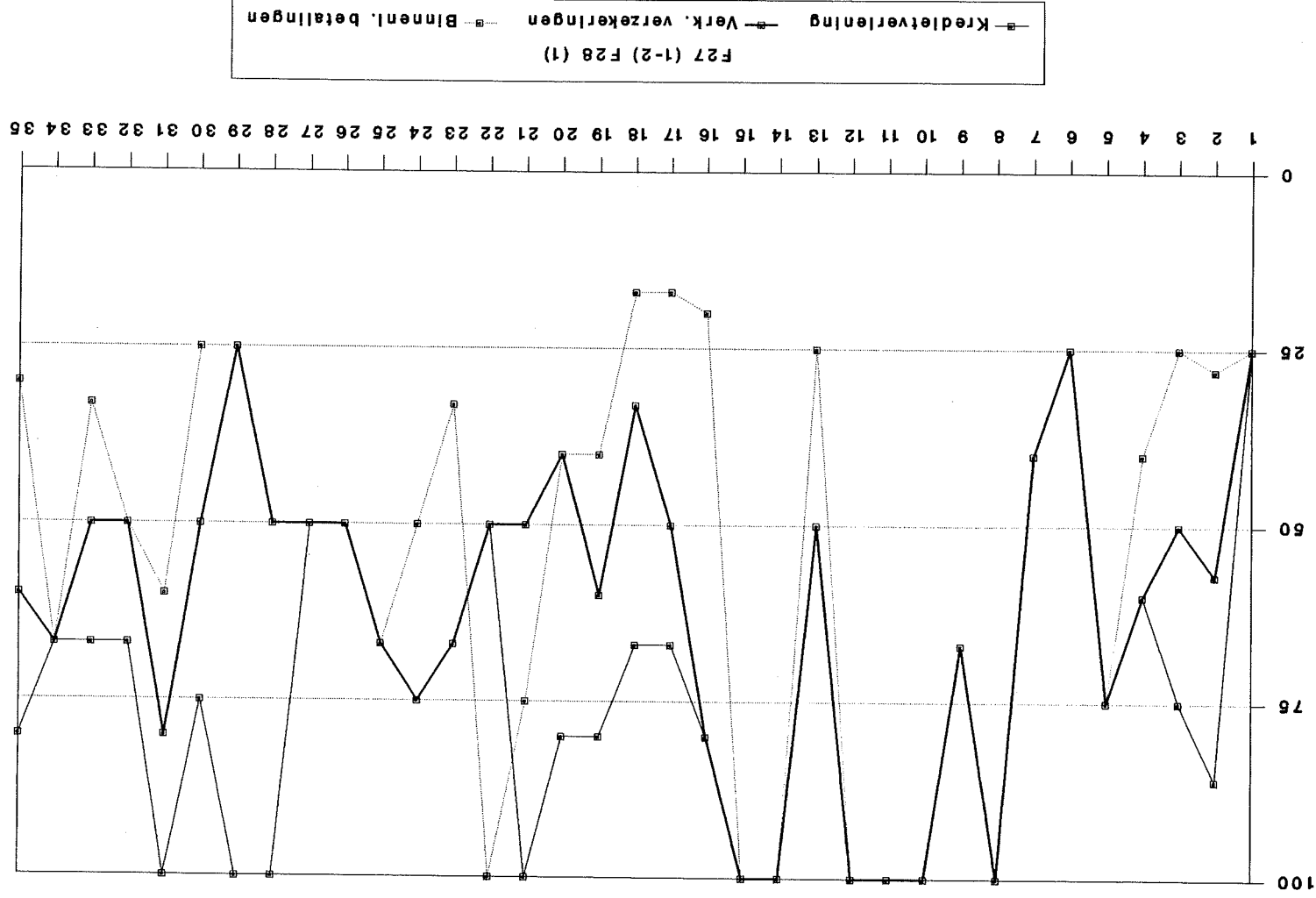
Tijdens het overlopen van de schalenbatterij wordt vnl. aandacht besteed aan de vergelijking tussen de demarcheur en de bediende binnenlandse en buitenlandse betalingen. De profielen van deze twee functiehouders zijn tegenpolen en worden uitgebeeld in figuur 12 (p. 167).

4.1 Variabiliteit

De vier schalen geven een idee van de frequentie en de aard van veranderingen die bij de uitvoering van de opgave komen kijken. Toegepast op de functiehouders zien we dat (figuur 12, p. 167) :

- het kredietbeheer bij F27 is een opgave waarbij we een relatief lange uitvoeringscyclus aantreffen : een krediet afsluiten duurt gemiddeld vier uur. De verkoop van verzekeringen en van andere eenvoudige produkten neemt daarentegen slechts gemiddeld 15 minuten in beslag. De kortste uitvoeringscyclus vinden we terug bij het verrichten van een binnenlandse betaling nl. minder dan één minuut (schaal 2).

Figuur 12. De demarcheur (F27) en de bediende binnen- en buitenlandse betalingen



- de kans op psychische automatisering is zeer groot bij functiehouder 28 en 30: zij beschikken over arbeidsopgaven waarin haast geen wijzigingen moeten worden aangebracht. De opgave 'verkoop van kaarten' en 'transfers' is minder routinematig omdat men bij de verkoop rekening moeten houden met eisen van de klant. Hierdoor kan men onmogelijk het ganse arbeidsverloop plannen. Dossiers binnen kredietbeheer kunnen sterk variëren, men komt dan ook regelmatig voor nieuwe problemen te staan, vandaar de hogere score op schaal 3.
- leervereisten stellen zich vnl. naar aanleiding van produktinnovatie of sociale acties die gevoerd worden, vandaar score 0.40 op schaal 4.

4.2 Interactie mens en machine

De interactie tussen de bediende en het technisch systeem verloopt bij de functiehouders identiek. Tijdens deze interactie maken zij gebruik van een systeemgestuurd dialoog die zij door middel van vraag en antwoord schema's doorlopen (schaal 5). Verondersteld wordt dat de bediende deze dialoog beheerst en foutenaanduidingen begrijpt. De kennis van de hard- en software is zeer beperkt: niet-waarneembare kenmerken van de machine zoals geheugen en opbouw is niet vereist; evenmin moet men de toepassing van bepaalde programmeertalen beheersen (schaal 7 en 8) (figuur 12, p. 167).

4.3 Communicatievereisten

Contact met de cliënten vormt voor elke bediende een hoofbestanddeel van de functie (schaal 10). Dit contact staat in het teken van probleemoplossing waarbij de cliënt en de bediende duidelijk tegengestelde belangen hebben (schaal 11). De inhoud en de aard van dit contact verandert naargelang de cliënt (schaal 12) (figuur 12, p. 167).

4.4 Organisatievereisten

De aanspraken die de functiehouders kunnen maken op organisatorische vereisten zijn gering. Alleen de arbeidsobjecten van bediende 23 gaan steeds over in handen van andere bedienden, hetzij naar de kantoordirecteur die de kredieten controleert, hetzij naar centrale verwerkingsafdelingen waar kaarten aangemaakt worden (schaal 13). De bediende werken in wat men 'zelfgeorganiseerde groepsarbeid' noemt. Concreet betekent dit dat de groep in grote mate de collectieve temporele planning en arbeidsdeling in handen heeft. Net als de algemene ruimtelijke vormgeving en de collectieve diagnose, dit laatste uitsluitend op commercieel vlak (schaal 15). Tijdens de uitvoering van hun functie moeten de bedienden niet beschikken over kennis die deze arbeidsplaats overstijgt (schaal 16) (figuur 12, p. 167).

4.5 Interne regelvereisten

Bediende 27 die als arbeidsopgaven 'kredietbehandeling', 'afsluiten van verzekeringen' en 'verkoop van produkten' heeft, beschikt over taken die beroep doen op hoge interne regelvereisten. Tijdens de 'kredietverlening' beschikt hij over de vrijheid zijn eigen deeldoelen te plannen, afhankelijk van dit resultaat kan hij het verdere verloop plannen. Deeldoelen kunnen zijn: cliëntprofiel opmaken, een keuze maken uit beschikbare kredieten, onderhandelen over de voorwaarden, het dossier inbrengen in de computer, beoordeling van kantoorhouder vragen, kredietaanvraag doorsturen naar de zetel, cliënt op de hoogte brengen van aanvraag. De doelstelling waardoor de bediende in dit geval gebonden is, is 'het verstreken van een krediet dat gunstig is voor de bank, binnen de marges en kredietlijnen die uitgetekend werden' (schaal 17, score 0.67). Sommige probleemcomponenten zijn niet gekend (schaal 18), beslissingen zijn dan ook vereist (schaal 19). Deze opgave kan de bediende verspreiden over een ruime periode, zulke beslissing is doorgaans niet gebonden aan het komen en gaan van de cliënten vandaar dat de uitvoering kan gespreid worden over meerdere dagen (schaal 20, score 0.80). De informatie die nodig is voor de uitvoering van de opgave kan gevonden worden in naslagdocumenten of kan gevraagd worden aan de kantoordirecteur en/of zaakgelastigden. Bijvoorbeeld: wanneer men een krediet voor bijbouw wil verstrekken en de betrokken onderneming meent te beschikken over een staatswaarborg dan vraagt men advies aan de gelastigde. Deze persoon moet dan inkijken of de onderneming effectief een staatswaarborg geniet en zo ja, hoeveel die bedraagt.

Het afsluiten van een verzekering laat de bedienden minder vrijheidsgraden, de opeenvolging van de deeldoelen is sterk voorgestructureerd door de computerdialoog. Verder beschikt men over vergelijkingsfiches die de verkoop aanzienlijk vereenvoudigen. Vandaar score 0.50 op schaal 17. De onderscheiden stappen die tijdens de uitvoering gezet worden zijn dus steeds gekend, alleen de concrete opvolging varieert (schaal 18, score 0.33). Beslissingen betreffen dan ook vooral het verloop van de arbeidseenheden (schaal 19, score 0.60).

Het profiel dat we aantreffen bij de verkoop van produkten is het volgende: beperkte objectieve vrijheidsgraden, de probleemcomponenten zijn in grote mate gekend, beslissingen zijn mogelijk, men is gebonden aan organisatorische tijdslimieten en is nodige informatie voor de uitvoering van de opgave kan zonder selectie teruggevonden worden. De interne regelvereisten zijn voor deze opgave beperkt omdat de produkten een grote graad van standaardisatie kennen. Bovendien worden ze vaak naar aanleiding van bepaalde acties aangeboden, waardoor de routinematigheid groot is.

De opgaven binnen- en buitenlandse betalingen, laten weinig ruimte voor zelfstandige beslissingen, de werkwijze is immers sterk vóórgestructureerd (score 0.17 op schaal 17). Problemen doen zich niet voor (schaal 18, score 0.17), beslissingen

die de bediende neemt kunnen dan ook in vorm van 'als ... dan' gegoten worden (schaal 19, score 0.40).

Conclusie: de ruimte voor beslissingen is het grootst bij de 'kredietverlening', de bediende is minder gebonden aan voorschriften en de problemen zijn minder bekend, dus moet bediende 27 zelfstandig ingrijpen (figuur 12). De selectie van de werkmethode en de bepaling van de werkvolgorde is minder groot bij de opgaven 'verkoop van produkten' en 'verzekeringen' (F27 en F29). Het verrichten van betalingen (F28) laat weinig speelruimte (figuur 12, p. 167).

4.6 Sequentiële volledigheid

De mate waarin de opgave voorbereidende, organiserende en controlerende stappen bevat, staat centraal in deze schalenbatterij.

Ook hier is de opgave 'kredietbeheer' (F27) het buitenbeentje: we treffen er de meest volledige structuur aan (score 0.75 op schaal 30). De voorbereiding is immers gecompliceerd en in geringe mate complex: kennis van kredietverlening en klantselectie is vereist (score 0.75 op schaal 24). Controle van de uitvoering is daarentegen onvolledig (schaal 25, score 0.67), alleen formele aspecten worden nagekeken, bijvoorbeeld het aantal documenten, handtekeningen, ... Op deze formele controle volgt een inhoudelijke controle door de kantoordirecteur (schaal 26, score 0.50), bij een foutmelding kan het best zijn dat de bedienden de hele uitvoering moet hernemen (score 1.00 op schaal 28). tot slot impliceert de opgave ook organisatie van contacten met andere afdelingen. Wanneer het dossier te moeilijk wordt, kan men zich laten bijstaan door een zaakgelastigde. Met deze persoon dienen afspraken gemaakt rond de verdeling van het werk (schaal 29, score 1.00) (figuur 12, p. 167).

Een onvolledige structuur treffen we aan bij de 'verkoop van verzekeringen': organiserende stappen zijn afwezig (schaal 29), de controle van de opgemaakte polissen is louter formeel (schaal 25) en de voorbereiding gecompliceerd omdat men inhoudelijk de verschillende polissen moet beheersen (schaal 24). Vandaar score 0.50 op de samenvattende schaal 30 (figuur 12, p. 167).

De opgave 'verkoop van produkten' krijgt een lagere score (score 0.25 op schaal 30) omdat de voorbereiding slechts in geringe mate complex en gecompliceerd is.

Betalingen verrichten bezit een zeer onvolledige structuur: alleen uitvoerende eenheden zijn voldoende vertegenwoordigd (figuur 12, p. 167).

Conclusie: bediende 27 bezit opgaven met een erg gevarieerde structuur, gaande van enkel uitvoerende stappen tot een opgave waarin de twee andere klassen, nl. organiserende en voorbereidende stappen voldoende vertegenwoordigd zijn. Functiehouders 29 beschikt daarentegen over opgaven waarin enkel uitvoerende arbeidstapen, vergezeld van voorbereidende stappen van geringe complexiteit en gecompliceerdheid, aanwezig zijn.

4.7 Gecompleeerdheid

Het verkopen van vreemde munten en het verrichten van binnen- en buitenlandse betalingen zijn duidelijk arbeidsopgaven die relatief lage cognitieve eisen stellen (schaal 35). Immers, de informatieverwerking stelt geen noemenswaardige probleemoplossingsstappen (schaal 31).

Bovendien verloopt het denken overwegend algoritmisch (schaal 32).

Kredietbeheer, daarentegen is duidelijk een arbeidsopgave die hoger scoort (schaal 35). De probleemcomponenten zijn duidelijk minder bekend. In functie van probleemoplossing moet men uit verschillende procedures de meest adequate selecteren.

Conclusie

De vereiste cognitieve prestaties zijn het grootst bij F27 aangezien deze functiehouder ruim 80% van zijn tijd besteedt aan kredietverlening, een arbeidsopgave waarbij zelfstandig denkwerk komt kijken. De cognitieve vereisten liggen bij F28 aanzienlijk lager: 100% van de tijd wordt ingenomen door een arbeidsopgave waarin geen noemenswaardige probleemstappen gezet worden, het denken verloopt overwegend algoritmisch.

5. Allocatie

5.1 Het best passende kwalificatietype

Bij de recrutering van loketbediende gaat de voorkeur, bij de centrale personeelsdienst, uit naar mensen met een humaniora en/of een diploma hoger onderwijs van het korte type. In praktijk zien we dat er drie diplomacategorieën aangetrokken worden, nl. universitairen, A1's en humaniorastudenten.

De motivering om in sommige gevallen ook universitairen aan te werven heeft te maken met het fenomeen 'doorstroming'. Men heeft het moeilijk om de functie van kantoordirecteur op te vullen, men hoopt door de lat wat hoger te leggen in de toekomst meer geïnteresseerde mensen te vinden.

De meningen van de functiehouders omtrent de 'best passende kwalificatie' lopen ook hier weer uiteen. Iedereen erkent het belang van een opleiding (on-the-job én in lesverband), de diplomaverreisten variëren van een diploma hoger secundair tot een diploma hoger onderwijs van het korte type.

5.2 Arbeidsmarktproblemen

Recruteringsmoeilijkheden voor de functie van loketbediende ervaart men niet, de kanalen die men gebruikt zijn: spontane sollicitaties, mailings en schoolbezoeken.

5.3 Opleidingsmogelijkheden

Bij de aankomst in het bedrijf krijgt elk personeelslid gedurende twee dagen een vorming waarbij men aandacht besteedt aan de werking en activiteiten van de bank. Nadien krijgen de loketbediende een gespecialiseerde opleiding van een 15-tal dagen. Deze training ontvangt de bediende binnen het eerste jaar dat hij in de bank werkt. Zij wordt georganiseerd door de bank.

HOOFDSTUK 8

DE BANKINSTELLINGEN, ALLES OP EEN RIJ

1. Het productieconcept

De productieorganisatie in beide case-study's is nagenoeg identiek. Kantoren, die het voorwerp zijn van deze studie, zijn entiteiten die vooral op het vlak van organisatie vrij autonoom te werk gaan. Voorbereidende en ondersteunende activiteiten daarentegen, worden waargenomen door de administratieve zetels.

Binnen de kantoren is sprake van een stroomgewijze structurering omdat alle bewerkingen die thuishoren bij het particuliere betalingsverkeer hier gegroepeerd worden.

Op technologisch vlak werden door de bankinstellingen gelijkaardige opties genomen. De computer kan in een agentschap ingezet worden bij meerdere functies en het gebruik is hoofdzakelijk geleid door rigide maar gebruiksvriendelijke menugestuurde computerprogramma's. Op vlak van de soft- en hardware verschillen de toestellen uiteraard. Doch een nauwkeurige analyse van deze verschillen vraagt een veel intensievere bevraging en vooral een sterkere operationalisering van de variabele 'technologie'.

Afhankelijk van de grootte van een agentschap treedt er een grotere specialisatie op. De functies worden gegroepeerd rond de belangrijkste bankprodukten, namelijk verlenen van krediet, het verkopen van beleggingen, het verrichten van binnen- en buitenlandse betalingen en tot slot, het aanbieden van verzekeringen. Nochtans kan men niet stellen dat bedienden in kleine kantoren een grotere polyvalentie kennen, ze beheersen weliswaar meer produkten doch doen dit zeer oppervlakkig. Zodanig dat van een polyvalentie nauwelijks sprake kan zijn. De omvang van een kantoor heeft wel een invloed op de volledigheid van een functie. In kleinere kantoren zijn de organiserende en voorbereidende activiteiten iets vollediger, terwijl gespecialiseerde functiehouders in grotere entiteiten vooral op ondersteunend vlak hoog scoren.

2. IBAA

Beide bankinstellingen kennen eenzelfde productieconcept, het is dan ook niet verwonderlijk dat de eisen op cognitief vlak nagenoeg niet verschillen. De verschillen tussen de functiehouders kunnen worden teruggebracht tot verschillen in produktbeheer. D.w.z. dat de eisen op cognitief, communicatief, organisatorisch, ... vlak voornamelijk te herleiden zijn tot het produktgamma dat de bankbediende beheerst. De leervereisten die men stelt kunnen bij deze cases ook indirect afgeleid worden uit het tijdaandeel dat de loketbediende besteedt aan bepaalde arbeidsopgaven.

3. Allocatie

Binnen de bankwereld is er duidelijk sprake van een afwijkend recruitersbeleid. In case E stelt men bij het aanwerven van loketbedienden, een diploma hoger onderwijs van het korte type voorop, in case F worden eveneens kandidaten met een humaniora diploma aanvaard. De eisen inzake vereist opleidingsniveau verschilt dus, nochtans zien we op het vlak van kwalificaties en cognitieve eisen geen verschillen tussen beide organisaties. In het verleden werd door case F hoger gerecruteerd voor deze functie, deze upgrading werd waarschijnlijk vooral veroorzaakt door de toename van het aanbod en niet zozeer door veranderingen op technologisch en organisatorisch vlak. Recent is men evenwel lager gaan aanwerven omdat men ervaart dat de mensen met hogere diploma's minder gemotiveerd zijn. Nochtans is deze aanwervingspolitiek allesbehalve eenduidig, zo kunnen regionale zetels deze beleidslijn naast zich neerleggen en uitsluitend kandidaten selecteren met een hoger opleidingsniveau.

De recruiterskanalen waarvan men gebruik maakt bij de ondernemingen zijn identiek. In eerste orde doet men beroep op spontane sollicitaties, in tweede instantie recruteert men kandidaten via mailings en tenslotte, legt men schoolbezoeken af. Aanwervingen via advertenties in kranten en tijdschriften zijn nagevoel onbestaande.

Elk bankbediende verricht een belangrijke scholingsinspanning door het volgen van cursussen. Sommige van deze cursussen worden – schriftelijk – georganiseerd door het Paritair Fonds, bijvoorbeeld de cursus 'algemeen bankwezen' en verder een aantal specialisatiecursussen zoals 'buitenland', 'kredieten', ... Nochtans lijkt het er sterk op dat elke instelling het opleidingsaanbod in eigen beheer organiseert. Het overgrote deel van het lesaanbod betreft produktbeheersing, bijvoorbeeld een reeks lessen die georganiseerd worden rond deposito's en betaalmiddelen, rond thesaurie en arbitrage, ... Verder kan de bediende ook sociaal vaardigheidstrainingen volgen, gericht op communicatieve vaardigheden zoals 'onthaal en cross-selling' en 'basis-verkoop'. Aangezien bankinstellingen niet kunnen putten uit een regulier onderwijsprogramma, zijn zij sterk aangewezen op een eigen opleidingsbeleid. Alleen lijkt het erg jammer dat tal van opleidingen niet op

sectorniveau georganiseerd worden. Dergelijke opleidingsinitiatieven zijn vermoedelijk minder kapitaalintensief en stellen ook kleinere bankinstellingen in de mogelijkheid hun personeel een degelijke opleiding te geven.

DEEL 3

CONCLUSIES

HOOFDSTUK 9

KANTTEKENINGEN BIJ DE METHODOLOGIE

1. Inleiding

In dit hoofdstuk zetten we enkele opmerkingen op papier enerzijds m.b.t. de operationalisering van het theoretisch kader, anderzijds zijn er enkele kanttekeningen die we maken bij het gebruik van het IBAA-instrument. Tot slot wordt het IBAA-instrument in een wat meer globale visie geëvalueerd.

2. Theoretisch kader

2.1 Het produktieconcept

In het onderzoek naar de structuur van de arbeidsdeling werd aandacht besteed aan het in kaart brengen van de produktieorganisatie, de produktietechniek en de arbeidsorganisatie. Welke informatie ingewonnen moet worden rond deze drie componenten, om verschillen in vereiste kwalificaties te verklaren, werd gepreciseerd in het vorige rapport (Sels, 1990, p. 68).

Inzake produktieorganisatie werd de nadruk gelegd op de bedrijfsfuncties, uitvoering, voorbereiding, ondersteuning en organisatie. Tijdens de operationalisering van deze bedrijfsfuncties werd gebruik gemaakt van het socio-technisch gedachtengoed (Pot F., 1990, p. 21).

De operationalisering van de component produktietechniek was wat ruwer. De operationalisering bleek voldoende sterk wanneer sprake was van een informatisering die niet erg verregaand was. Doch bij ondernemingen die al een 30-tal jaar intensief aan het experimenteren zijn met computers en alsdusdanig over systemen beschikken die de menselijke arbeid in grote mate structureren, hierbij konden we onvoldoende het onderscheid maken tussen diverse stadia van informatisering. Indien men bijgevolg verder wil werken met de graad van informatisering, dan zal men dit concept moeten verfijnen. Zo zou men meer informatie

kunnen verzamelen rond de hardware (is er sprake van een terminal met of zonder combinatie van pc) en rond de software (o.m. gegevens omtrent de toegankelijkheid van programma's en de mogelijkheden tot integratie). Het concept starre dan wel flexibele technologie blijft geldig, alleen zou deze component afhankelijk van de specifieke onderzoeksvraag verder uitgewerkt moeten worden. Wanneer men een momentopname wil maken van de kwalificaties die resteren na een bepaald facet van de informatisering is een sterkere operationalisering van deze component een 'must'. Dit probleem wordt voldoende bijgestuurd in een herziene versie van IBAA (doctoraal proefschrift Sels L.).

In derde instantie werd de arbeidsorganisatie onder de loep genomen. Functies werden beoordeeld op hun (on)volledigheid en mate van integratie. Bij de beschrijving van integratie en volledigheid en de plaatsing van de functies in het produktieschema moet men enkel in het achterhoofd houden dat het hier een continuum betreft: een functie is meer of minder geïntegreerd.

2.2 Taakanalyse

Bij de taakanalyse werden functies onderscheiden op basis van de arbeidsopgaven die ze omvatten. Het doorlopen van een arbeidsopgave (= geheel van arbeids-eenheden) werd een uitvoeringscyclus genoemd (Sels, 1990). In tegenstelling tot het concept van de uitvoeringscyclus, werden in de case-studies niet alle arbeidsopgaven integraal doorlopen. M.a.w. om het doel van de arbeidsopgave te bereiken, hoeft men niet steeds alle arbeidseenheden te overlopen.

3. IBAA

Bij de constructie van het onderzoeksinstrument werden een aantal functiekenmerken vooropgesteld, nl. routinematigheid, communicatie, interne regelver-eisten, gecompliceerdheid, organisatievereisten, computerkennis en sequentiële volledigheid. Hieruit kan reeds afgeleid worden dat de belangrijkste functiekenmerken opgenomen zijn. Alleen de sociale vaardigheden zijn misschien wat verwaarloosd.

Bij elk van deze schalenbatterijen gaan we enkele aantekeningen maken. We baseren ons hierbij op de uitgevoerde case-studies.

3.1 Routinematigheid

De routinematigheid wordt ingeschaald a.d.h.v. vier schalen. Deze schalenbatterij werd in elke case-studie uitvoerig besproken en dit leverde bijzondere resultaten op.

Uitzondering hierop vormt schaal 1. Deze schaal kan in optimale omstandigheden een aanduiding zijn van de flexibiliteit die een bepaalde taak kent. De tijdsintervallen waarmee rekening wordt gehouden zijn evenwel te ruim.

De inschaling van de cyclusduur in schaal 2 was niet zo eenvoudig. In eerste instantie verschilt de cyclusduur sterk naargelang het object dat men behandelt. Voor de functiehouder is het niet eenvoudig om een dominante cyclusduur naar voren te schuiven. Bovendien wordt de uitvoering van een arbeidsopgave vaak onderbroken (b.v. ontbrekende gegevens in een dossier), in dit laatste geval moet de bediende een globale duur geven. De ervaring toont aan, dat zeer uiteenlopende schattingen door de betrokkenen naar voren worden geschoven. Nochtans is een inschaling mogelijk dankzij de relatief grote intervallen waarmee rekening wordt gehouden.

Door middel van schaal 3 kan men de kans op psychische automatisering achterhalen. In de 'bemerkingen' die elke schaal vergezellen werd gesuggereerd dat men bij de inschaling rekening moet houden met de gecompliceerdheid van bepaalde arbeidsstappen. Uiteindelijk werd geopteerd voor de inschaling van de arbeidsstappen die temporeel domineren omdat men alzo een correcter beeld krijgt van de routinematigheid van een bepaalde arbeidsopgave. Indien men bij de inschaling rekening houdt met de meest gecompliceerde arbeidsstappen krijgt men enkel een beeld van de kans op psychische automatisering bij de meest moeilijke arbeidsstappen.

3.2 Interactie mens-machine

De schalenbatterij die inzoomt op het gebruik van de computer geeft a.d.h.v. vijf dimensies een nauwkeurig beeld van de interactie die plaatsvindt tussen mens en machine. Niet alleen kennisaspecten, ook de vorm van de interactie wordt beoordeeld. Zoals in de bemerkingen werd genoteerd verzamelt men deze informatie het best door het interactieproces met de gebruiker te overlopen.

3.3 Communicatievereisten

De schalen omtrent communicatievereisten zijn beperkt: drie schalen moeten een licht werpen op de frequentie, aard en inhoud van de contacten. Dit geeft alleszins een ruwe indicatie van het contact dat de functiehouder onderhoudt met de cliënt. Een aantal dimensies zouden toegevoegd kunnen worden. Zo zou o.m. het onderscheid tussen intern en externe contacten kunnen worden opgenomen. Dit onderscheid is o.m. relevant voor leden van de personeelsdienst. Ook talenkennis en spreekvaardigheid zou kunnen worden opgenomen in de batterij. Tot slot, in schaal 11 wordt een onderscheid gemaakt tussen het verschaffen van inlichtingen (met of zonder selectie) en het oplossen van problemen (met of zonder tegengestelde doelstellingen). Het onderscheid tussen probleemoplossing met of zonder tegengestelde belangen lijkt minder relevant, in ieder geval is het niet duidelijk waarom men bij probleemoplossing met tegengestelde doelen aanspraak kan maken op een hogere schaalwaarde. Beide vormen van probleemoplossing impliceren immers een opbouw van een betoog waarbij beïnvloeding aanwezig is.

3.4 Organisatievereisten

De aanspraken die de betrokkenen kunnen maken op organisatorische capaciteiten worden nauwgezet in beeld gebracht a.h.v. schaal 13-16. De aandacht die uitgaat naar de diverse vormen van samenwerking zijn erg precies geoperationaliseerd in schaal 13. De inschaling van het niveau van collectieve organisatie maakt aardige vergelijkingen mogelijk (schaal 15). Toepassing van deze schaal impliceert evenwel dat men met een zekere soepelheid omspringt met de scoretoekenning. Immers in de indeling is een zekere hiërarchie opgebouwd. Deze is niet absoluut. Zo is het perfect mogelijk dat men als lid van de groep inspraak heeft in de arbeidstijdplanning en collectieve diagnose, maar niet op het vlak van vormgeving van omgeving en hoeveelheid en tempo van de te bewerken objecten.

3.5 Interne regelvereisten

Deze schaalbatterij bevat een schat aan informatie. Bovendien wordt de inschaling sterk vereenvoudigd door de bijpassende stroomdiagrammen.

Schaal 17 is bijzonder interessant omdat de vrijheidsgraden waarover de functiehouders beschikt zeer gedetailleerd in kaart worden gebracht. Weliswaar is het zo dat vrijheid t.a.v. de volgorde, opgenomen op niveau 4, 5 en 6, in praktijk zelden bestaat. Doorgaans is het de meest logische volgorde die gevolgd wordt.

De schaal (schaal 18) die inzoomt op de bekendheid van probleemcomponenten doet dit erg genuanceerd door rekening te houden met de begintoestand, de procedures en tot slot, de eindtoestand. Dezelfde nauwkeurigheid vinden we ook terug in schaal 19 (ruimte die bestaat voor zelfstandige beslissingen), schaal 20 (organisatorische tijdsgebondenheid), schaal 21 (machinetechnische tijdsgebondenheid) en schaal 23 (toegankelijkheid van vereiste informatie). De schaal 'verantwoordelijkheid voor resultaten' geniet dezelfde nauwkeurigheid. Alleen lijkt het zinvoller deze schaal op niveau van de functie in te zetten. Immers, de onderscheiden arbeidsopgaven kan men doorgaans ordenen naar één algemeen doel, zij vormen m.a.w. een onderdeel van een complex bewerkingsproces. Verantwoordelijkheid voor resultaten is vaak slechts aanwezig ten aanzien van dit eindresultaat.

3.6 Sequentiële volledigheid

Sequentiële volledigheid is het taakkenmerk dat refereert naar de mate waarin een arbeidsopgave voorbereidende, controlerende en organiserende arbeidseenheden bevat. Deze schalenbatterij is vrij uniek omdat de analyse plaatsvindt op niveau van de arbeidsopgave en niet, zoals bijvoorbeeld in WEBA, op niveau van de functie.

In schaal 30 wordt een samenvattende score gegeven van de drie dimensies. Op deze manier krijgt de gebruiker een volledig inzicht in de structuur van elke

arbeidsopgave. Schaal 29 die de organiserende stappen in kaart brengt is duidelijk de minder goede schaal van de batterij. De basis om de verschillende niveaus te onderscheiden is niet steeds zinvol. Wanneer bij niveau 1 vermeld staat dat de functiehouders niet zelf moet organiseren is niet steeds duidelijk wat hieronder begrepen moet worden. Bovendien is het nut van het tweede onderscheidingsniveau n.l. al dan niet meewerken aan de prestatiebeoordeling, niet erg duidelijk. M.a.w. de hiërarchie die in de schaal werd aangebracht is niet zo evident. Een mogelijke uitweg kan zijn, de schaal te ordenen rond 'de samenwerking met anderen'. Bijvoorbeeld: samenwerking met collega's is overbodig; samenwerking met collega's gebeurt sporadisch en in dat geval stemmen ze hun arbeid op mekaar af; samenwerking vormt een onderdeel van de opgaven en impliceert eveneens medewerking bij de planning en verdeling van het werk; naast de planning van de arbeidsdeling op de eigen afdeling impliceert de opgave organisatie van contacten met andere groepen.

3.7 Gecompliceerdheid

Deze batterij is de belangrijkste en meteen ook de meest volledige. De informatieverzameling bij deze schalen werd vooral bekomen door het inlassen van een observatiemoment. De bemerkingen die elke schaal vergezellen maken een eenduidige interpretatie mogelijk. Bovendien wordt het gebruik van deze schalen aanzienlijk vereenvoudigd door de stroomdiagrammen.

Afhankelijk van de functies die onder de loep genomen worden kunnen sommige schalen uit de batterij weggelaten worden. We denken aan schaal 34, die de representatieniveaus belicht. Deze schaal is vooral geschikt om informatie in beeld te brengen, voor lager uitvoerende functies is deze schaal minder relevant. Deze schaal werd niet langer opgenomen in de herziene versie van het IBAA-instrument.

4. Evaluatie IBAA

4.1 Methode

Bij het uittesten van het IBAA-instrument werd geopteerd voor case-studies. Dit is een vrij diepgaande maar tegelijkertijd tijdrovende en bijgevolg dure werkwijze. Ondertussen is wel duidelijk dat in de toekomst gewerkt kan worden met een gestandaardiseerde vragenlijst, tenminste op voorwaarde dat de onderzoeker beschikt over een gedetailleerde beschrijving van enkele functies. Aan het werken met een gestandaardiseerde vragenlijst zijn een aantal voordelen verbonden: de informatieverzameling is minder omslachtig en bovendien kan men aan de hand van statistische verwerkingsprocedures, bijvoorbeeld clusteranalyse, het materiaal verder analyseren.

4.2 Methodische opbouw van het IBAA-instrument

4.2.1 Systeemopbouw

Bij de opbouw van het IBAA-instrument werd uitdrukkelijk vermeld dat de schalenbatterij 'gecompliceerdheid' van het allergrootste belang is. Nochtans staat het iedere gebruiker vrij een ander gewicht toe te kennen aan de functiekenmerken (lees : schaalbatterij).

4.2.2 Toegankelijkheid

De terminologie die in het IBAA-instrument aan bod komt is voor leken niet eenvoudig. Door de nauwkeurige, eenduidige en begrijpbare definities die elke schaal vergezellen is het evenwel perfect mogelijk de schalenbatterij aan te wenden. Dankzij deze definities wordt de inhoud van taakkenmerken duidelijk en zijn meerdere interpretaties uitgesloten.

Uit het bovenstaande vloeit uiteraard wel voort dat aan gebruik van deze schalen een nauwkeurige analyse moet vooraf gaan. Hiervoor verwijzen we naar het gepubliceerde rapport (Sels, 1990).

4.2.3 Validiteit

Een belangrijk element bij de constructie van dergelijk instrument is uiteraard dat de schalen meten wat gemeten moet worden. Ook hier is de beoordeling positief.

4.2.4 Geldigheid

Bij het ontwerpen van het instrument werden de functies die binnen het bereik vallen van het instrument geëxpecteerd nl. lagere uitvoerende functies binnen de sfeer van administratieve arbeid. In onze case-study werden inderdaad mensen geselecteerd die aan dit profiel beantwoorden en het bleek ook mogelijk de diverse profielen in kaart te brengen. Alleen de functie van consultant gaf wat problemen omdat deze functie niet volledig is ingebed in de organisatie. Het functieprofiel dat we hier ontwaarden is in zeer beperkte mate het resultaat van arbeidsdelingsopties genomen in het bedrijf. Vermoedelijk zullen ook hoger leidinggevende functies voorlopig niet binnen het bereik van het instrument vallen omdat een aantal aspecten van deze functies niet ten gronde uitgewerkt zijn. Kenmerken die men voor deze functies kan opnemen situeren zich in de sfeer van leiding geven, besturen en verantwoordelijkheid. Nogmaals, het was niet de bedoeling van de ontwerper om ook het kader- en directieniveau in kaart te brengen.

HOOFDSTUK 10

IBAA : DE SLEUTEL TOT FUNCTIEANALYSE ?

1. Inleiding

Dit onderzoek kreeg oorspronkelijk als titel 'De afstemming arbeidsmarkt-onderwijsplannen. Sociale kaart van de vereiste kwalificaties, methodologie en survey-onderzoek.' Het was de bedoeling een methodologie uit te werken, waarmee men de structuur van vereiste kwalificaties in het Vlaamse bedrijfsleven in kaart kon brengen. In hoeverre we in dit opzet geslaagd zijn is in hier aan de orde.

2. Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Aanvankelijk gebeurde de probleemdefiniering vanuit de idee van een optimale afstemming tussen het onderwijssysteem en de arbeidsmarkt. Expliciet werd als invalshoek de 'vraagzijde' gekozen. Het feit dat we dit vraagstuk vanuit het arbeidsmarktperspectief benaderen, wil nog niet zeggen dat we ervan overtuigd zijn dat eventuele discrepanties te wijten zijn aan een onaangepast onderwijs-beleid. M.a.w. knelpunten in personeelsvoorziening moeten niet automatisch resulteren in een aanpassing van de onderwijsplannen. Integendeel, in de uitgangshypothese vertrekken we van de idee dat kwalificaties bepaald worden door de opties die op technisch-organisatorisch vlak in het bedrijf genomen worden. Hieruit vloeit voort dat men bij recruiteringsmoeilijkheden ook kan gaan sleutelen aan deze vormgeving. Bijvoorbeeld : men kan opteren voor een andere vorm van informatisering, men kan de arbeidsorganisatie aanpassen door sommige taken te integreren, tenslotte kan men ook de productieorganisatie wijzigen door bepaalde bedrijfsfuncties te groeperen of te herverdelen. Verder kunnen personeelsvoorzieningsproblemen ook aangepakt worden via de allocatiepolitiek van een bedrijf. Zo kan men de selectieprocedures wijzigen en recruiteringsprofielen aanpassen, men kan bijkomende opleidingen organiseren ...

M.a.w. door het arbeidssysteem als invalshoek te nemen, zeggen we niet dat wijzigingen in vereiste kwalificaties en daaruit voortvloeiende recruiteringsproblemen enkel kunnen opgelost worden door aanpassing van het onderwijsstelsel. Het onderwijs moet in de eerste plaats garant staan voor een brede basisvorming, bedrijfsspecifieke kwalificaties kan het onderwijs niet of nauwelijks aanleren.

3. Geslaagd in het opzet

3.1 Vereiste kwalificaties en introductie van technologie

Laten we het opzet van dit project niet uit het oog verliezen : getracht werd een methodologie op te stellen die ons toelaat vereiste kwalificaties in kaart te brengen. Deze doelstelling werd bereikt. Niet alleen werd een methodologie ontworpen, ook werd een theoretisch luik uitgebouwd. Deze theoretische omkadering leert ons dat men zich niet blind mag staren op de functieprofielen die men ontvangt aan de hand van het IBAA-instrument. Veeleer is het belangrijk inhoudelijk de kwalificatieverschillen te verklaren uit de opties die het bedrijf neemt inzake produktietechniek, produktieorganisatie, arbeidsorganisatie en allocatie.

In het onderzoeksvoorstel werd verder bepaald dat de methodologie de gevolgen van nieuwe technologieën voor de kwalificatiestructuur in kaart zou moeten brengen. Welnu, het is perfect mogelijk aan de hand van het IBAA-instrument systematisch momentopnamen te maken van bepaalde taken. Op deze manier krijgt men op zeer korte tijd een nauwkeurig beeld van de veranderingen in kwalificatiestructuur, die teweeggebracht worden door nieuwe technologie. Men kan immers beslissen de analyse toe te spitsen op een beperkt aantal arbeidsopgaven en bovendien kan men de schalenbatterij selecteren die men het meest relevant vindt. Bijvoorbeeld : men zou, na een bepaalde informatiseringsfase, bij dossierbeheerders kunnen gaan kijken naar de gecompliceerdheid van de arbeidsopgave 'openen van dossiers'. Deze vastgestelde profielen kunnen worden verrijkt met verwachte profielen via de zogenaamde Delphi-techniek (toekomstonderzoek). De betrouwbaarheid en veralgemeenbaarheid van dergelijke werkwijze zal evenwel met de nodige voorzichtigheid moeten worden benaderd en zal in belangrijke mate bepaald worden door de deskundigheid van de getuigen.

3.2 Toepassingsmogelijkheden

3.2.1 Onderwijsnet

De mogelijkheden die de toepassing van het instrument biedt bij het ontwerpen van onderwijsplannen zijn reëel. Het baseren van opleidingen op profielen is mogelijk. Meer bepaald denken we aan het in kaart brengen van een aantal

functieprofielen, aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst. Met behulp van clusteranalyse kan worden nagegaan in hoeverre de bewuste profielen tot één of meerdere functiegroepen geconcentreerd kunnen worden. Bij het ontwerp van leerplannen vormen deze functiegroepen een goed hulpmiddel omdat men enerzijds tijdens de taakanalyse de belangrijkste taken vastlegt en anderzijds omdat men uit de toepassing van het IBAA-instrument de meest relevante kwalificaties kan afleiden. Deze onderzoeksbevindingen kunnen gebruikt worden om in een leerplanconferentie leerdoelen te formuleren.

Omdat zulke onderzoeksbevindingen ook een zekere prognosekracht zouden bevatten, kan men bij de selectie van bedrijven opteren voor een selectie van geavanceerde ondernemingen binnen één bepaalde sector. Deze bedrijven kunnen immers een goed beeld geven van de toekomstige ontwikkelingen in andere bedrijven. Binnen dit kader zou men de voorkeur kunnen geven aan functiehouders die werken met een toonaangevende technologie.

3.2.2 Bedrijfswereld

De toepassingen die het IBAA-instrument binnen de bedrijfswereld kan hebben zijn legio. In eerste instantie is het instrument zeer geschikt om functieprofielen op te stellen. Deze profielen kunnen zeer relevant zijn voor organisatie-deskundigen die door middel van deze profielen inzicht verwerven in het organisatorisch handelen. Bovendien bezitten deze functieprofielen ook een directe relatie met beoordelingskenmerken, wat interessant is voor de recruitering en selectie van werknemers. Verder verschaffen deze profielen ook een inzicht in de vaardigheden waarover de functiehouder moet beschikken. Deze informatie kan worden aangewend bij de inhoudelijke organisatie van het opleidingsaanbod op bedrijfs- of sectorieel vlak. De functieprofielen kunnen eveneens het uitgangspunt vormen voor een herziening of kritische toetsing van de inhoud van een bestaande functieclassificatie.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

CHECK-LIST BELEIDSVERANTWOORDELIJKEN

1. Bedrijfsniveau

Juridische vorm en economische structuur

Juridische vorm

Samenwerkingsverband met andere ondernemingen

Graad van afhankelijkheid (op hogere niveaus) inzake :

- personeelspolitiek
- productiepolitiek
- verkoopspolitiek
- inkooppolitiek
- concurrentie

Economische structuur

- voornaamste produkten
- de belangrijkste afzetmarkt van uw produkt
- globale situatie op de afzetmarkt
- afhankelijkheid van de diverse markten
- concurrentiepositie
- welke elementen zijn bepalend voor de concurrentiepositie (vb. prijs, kwaliteit, leveringstermijn, technologische geavanceerdheid van het produkt, klantspecificatie)

Het produkt, het produktieproces en de produktieorganisatie

Welke produkten/diensten biedt het bedrijf aan ?

Welke moeilijkheidsgraad ?

Veranderingsritme van het produkten/dienstenpakket ?

Welke wijzigingen in het diensten- of produktenpakket de afgelopen vijf jaar ?

De produktieorganisatie (organogram) :

beschrijving van de verschillende diensten

- inhoudelijk
- hiërarchie
- communicatie-informatiestroom (waar komen gegevens binnen, in welke vorm en waar gaan ze naar toe)
- samenwerking
- welke diensten zijn sterk (in beperkte mate en niet geautomatiseerd)

Algemene beschrijving van de diverse bewerkingsstappen in het produktieproces

2. Niveau van de afdeling

De produktieorganisatie

Welke uitvoerende taken worden binnen de afdeling uitgevoerd (loketwerk, dossieropmaak, vervollediging en verwerking) ?

Zelfstandigheid van de afdeling : graad van zelfstandigheid wat betreft :

- voorbereiding van het studiewerk (b.v. opvolgen van de wetgeving)
- technologie begeleiding
- onderhoud van de machines
- controle van de dossiers
- correctie van de dossiers
- planning (b.v. de wijze waarop aan dossiers gewerkt moet worden, verdeling van de dienst opdrachten)
- dossierverwerking
- personeelsaanwerving

De technologie

Welke technologie (capaciteit, organisatie) ?

Wanneer werd de technologie ingevoerd ?

Motivering om de technologie in te voeren ?

Impact van de technologische innovatie op de arbeidskracht m.b.t. :

- recrutering
- opleiding
- tewerkstelling
- taken van de uitvoerders

Welke functies worden ondersteund door computertoepassingen ?

Welke evolutie is merkbaar inzake ingezette technologie ?

Welke wijzigingen op het vlak van de nieuwe technologieën (wijzigingen aan de software, nieuw hardware apparaatuur) ?

- veranderingsritme
- motivatie van de wijzigingen
- veranderingen op til

3. Allocatie

De tewerkstelling

Ordergrootte van de totaliteit van de tewerkstelling in 1990 (M/V)

- aantal arbeiders
- aantal bedienden
- aantal kaderleden

Gemiddelde grootte van de verschillende filialen

- evolutie van de tewerkstelling

Het kwalificatietype

Het best passende kwalificatietype

- opleidingsperiode on-the-job (ja/nee; duur)
- opleiding in lesverband (ja/nee; duur)
- schoolse vorming (welke)

De laagst gekwalificeerde uitvoerder

- opleiding on-the-job
- opleiding in lesverband
- schoolse vorming

Knelpunten

Veranderingen in recruiteringsstrategie of -niveau ?

Recruteringsproblemen de afgelopen vijf jaar ?

Recruteringskanalen (intern, RVA, pers, scholen, eigen bedienden, affichering in bedrijf, spontane sollicitaties, ...) ?

Tekortkomingen van kandidaten (gewenste ervaring, gewenst diploma, gewenste vaardigheden, gewenste kennis, ...) ?

- toch aanwerving van kandidaten
- extra opleiding

Problemen voor de geplande externe vacatures ?

Oplossingsstrategieën

Verhouding interne en externe recruiting

- wijziging van de verhouding intern/extern werven tengevolge van arbeidsmarktkraptes
- verklaring verhouding tussen intern en extern recruter
- werft men intern
- tengevolge van arbeidsmarktkraptes andere recruiteringskanalen aangeschreven (RVA, lokale/nationale pers, scholen, via eigen bedienden, affichering in/aan bedrijf, spontane sollicitaties, ander kanaal)

Opleiding en vorming

- is er in de onderneming/dienst een afzonderlijke opleidingsdienst of -afdeling
- motivatie om opleiding te organiseren
- doelstelling of het objectief van de opleiding
- leerinhouden van de opleiding
- waar wordt de opleiding gegeven
- wie geeft de opleiding en waarom (externe opleidingsdeskundigen of inter)
- aan welke opleiding van bedienden zal in de toekomst het meeste nood zijn

Het introductiebeleid van het bedrijf

- de wijze waarop de bediende geïntroduceerd wordt in het bedrijf en de daar geldende bedrijfscultuur
- de loopbaanperspectieven die hem geboden worden door het bedrijf
- de voorwaarden die de bediende aangeboden worden wat beloning, werkuren en werkzekerheid betreft
- de gemiddelde loopbaan van de bediende

BIJLAGE 2

CHECK-LIST AFDELINGSHOOFD

1. Niveau van de afdeling

Instroom : waar komen de gegevens de afdeling binnen, in welke vorm en waar gaan ze naartoe ?

Welke functies zijn te herkennen ?

Beschrijving van de globale arbeidsorganisatie

- evolutie
- recente wijzigingen

Initiatieven met betrekking tot de constellatie van de taken (b.v. polyvalentie, werkerstructurering, taakverruiming) ?

Samenhang van de afdeling met andere diensten (formeel/informeel) ?

Tewerkstelling

- aantal werknemers
- verdeling van de werknemers over de verschillende functies
- evolutie van het aantal werknemers

Technologie

- welke technologie is aanwezig
- mogelijkheden
- in welke mate worden deze benut
- welke functies worden ondersteund
- welke wijzigingen op het vlak van nieuwe technologieën
- veranderingssritme
- veranderingen op t/m

- impact van de technologie op de arbeidskracht m.b.t. taken van de uitvoerders

2. Beschrijving van de functiehouder

Wie verzorgt de

- loketontvangst
- dossieropmaak
- dossiervervollediging
- dossierverwerking

Officiële naam van de functiehouder ?

Welke taken

- inhoud
- doel
- tijdsdeel
- procedures
- beslissingsruimte
- variatie

BIJLAGE 3

CHECK-LIST FUNCTIEHOUDER

1. Taakomschrijving

Welke taken worden door u verricht ?

- inhoud
- welk doel
- welke verschillende arbeidsoBJECTEN
- welke arbeidsmiddelen (b.v. computer)
- welke voorbereiding, controle, planning
- welke procedures
- tijdstaandeel van de taak

2. Bijkomende vragen

Sequentiële volledigheid

Voorbereiding

- moet u het materiaal of object waarmee u uw taak uitvoert (b.v. dossiers, wetgeving) vooraf aanvoeren en/of controleren ?
- moet u de middelen waarmee u werkt zelf aanvoeren en/of controleren ?
- moet u vooraf zelfstandig de manier waarop u te werk zal gaan bepalen ?
- moet u voorafgaandelijk de werkvolgorde vastleggen ?

Controle en foutendetectie

- controleert u (zelf) uw arbeidsresultaten (wat houdt deze controle in) ?
- wanneer u een fout vindt, wat moet u dan doen ?
- corrigeert u de fouten die u maakt (wat moet u dan doen) ?
- worden u arbeidsresultaten nog gecontroleerd door anderen (of door machines) ?

Organisatie

- moet u in het kader van uw taak, overleg plegen met uw collega's over de verdeling en de planning van het werk ?

Interne regelvereisten

Bent u in het uitvoeren van uw taak gebonden door gedetailleerde regels/instructies ?

Weet u steeds precies waar u moet beginnen om uw taak uit te voeren (b.v. wanneer u een dossier moet opmaken, weet u dan steeds welke wetgeving of richtlijnen u moet volgen) ?

Werkt u steeds op dezelfde manier of verschilt de afwerking vaak ?

Zijn er bepaalde taken waarvoor geen gestructureerde oplossing bestaat ?

Hoe vaak komt het voor dat u de oplossing niet kent ? Wanneer u een probleem niet kan oplossen wat doet u dan ?

Is de doelstelling die u moet bereiken steeds gekend ?

Kan u de uitvoering van uw taak over een ruime periode spreiden (weken, maanden) of werkt u eerder met krappe tijdslimieten (uren, dagen) ?

Worden uw arbeidsactiviteiten afgeremd door reactietijden van de computer ? Zo ja, is deze reactietijd niet voorzien, min of meer bekend of slechts in zeer geringe mate aanwezig ?

Bent u zelf verantwoordelijk voor de zelf bewerkte objecten ? Zo ja, zijn deze objecten voor verdere bewerking bestemd, vormen zij een afgewerkt onderdeel van een groter arbeidsproces of levert u het eindresultaat af ?

Op welke manier raakt u in het bezit van informatie die nodig is voor de uitvoering van uw opdracht ?

Gecompileerdheid

Is de kennis die u tijdens de opleidingsperiode verwierf voldoende om de taak af te werken ?

Zijn de taken steeds identiek of moet u zelf oplossingen zoeken om de taak af te werken ?

Variabiliteit versus routinematigheid

Hoe vaak doen veranderingen zich voor in de taak (b.v. door invoering van een nieuwe technologie, door nieuwe verwerkingsprogramma's) ?

Hoeveel tijd neemt de taak doorgaans in beslag ?

Kan u steeds terugvallen op verworven ervaringskennis of komt u regelmatig voor nieuwe problemen te staan ?

De arbeidsdeling tussen mens en machine

Hoe verloopt de informatie-uitwisseling met de machine ?

Veronderstelt een vlotte uitvoering van de functie kennis van de computer ?

Krijgt u aanwijzingen van de computer omtrent fouten die gemaakt werden ?

Communicatievereisten

Hoe vaak heeft u contact met cliënten ?

Wat houdt dit contact doorgaans in ?

Organisatievereisten

Werkt u met één of meerdere functiehouders aan een object ?

Wie beslist over de inrichting van de werkruimte ?

Kan de werkgroep bepalen hoeveel werk er verricht wordt en aan welk tempo dit gedaan wordt ?

Moet de werkgroep ervoor zorgen dat de opeenvolgende bewerkingen van de verschillende werknemers van de afdelingen op elkaar afgestemd worden ?

Kan u als lid van de afdeling mee beslissen over het tijdstip waarop gewerkt wordt ?

Heeft u inspraak in de wijze waarop er op de afdeling gewerkt wordt ?

Wie verdeelt de te verrichten taken over de bedienden ? Bent u daarbij betrokken ?

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven				Opgaven			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1								
Schaal 2								
Schaal 3								
Schaal 4								
Schaal 5								
Schaal 6								
Schaal 7								
Schaal 8								
Schaal 9								
Schaal 10								
Schaal 11								
Schaal 12								
Schaal 13								
Schaal 14								
Schaal 15								
Schaal 16								
Schaal 17								
Schaal 18								
Schaal 19								
Schaal 20								

Schalen	Opgaven				Opgaven			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21								
Schaal 22								
Schaal 23								
Schaal 24								
Schaal 25								
Schaal 26								
Schaal 27								
Schaal 28								
Schaal 29								
Schaal 30								
Schaal 31								
Schaal 32								
Schaal 33								
Schaal 34								
Schaal 35								

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F1				Opgaven F2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025				025	025		
Schaal 2	086				043	014		
Schaal 3	075				075	025		
Schaal 4	060				060	020		
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	025				025			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	067				067			
Schaal 11	075				075			
Schaal 12	075				075			
Schaal 13	075				050			
Schaal 14	033				033			
Schaal 15	033				033			
Schaal 16	020				040			
Schaal 17	067				067	033		
Schaal 18	067				067	033		
Schaal 19	080				080	040		
Schaal 20	100				080	060		

Schalen	Opgaven F1				Opgaven F2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100				100	100		
Schaal 22	025				025	025		
Schaal 23	067				067	067		
Schaal 24	075				075	050		
Schaal 25	033				033	033		
Schaal 26	050				050	050		
Schaal 27	025				025	025		
Schaal 28	100				100	050		
Schaal 29	025				025	025		
Schaal 30	050				050	025		
Schaal 31	100				100	060		
Schaal 32	067				067	050		
Schaal 33	067				067	033		
Schaal 34	067				067	033		
Schaal 35	080				080	040		

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F3				Opgaven F4			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025	025		025	025		
Schaal 2	071	043	014		043	014		
Schaal 3	050	050	025		050	025		
Schaal 4	060	060	020		060	020		
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	025				025			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	067				067			
Schaal 11	025				025			
Schaal 12	025				025			
Schaal 13	050				050			
Schaal 14	033				033			
Schaal 15	033				033			
Schaal 16	040				040			
Schaal 17	067	067	017		067	033		
Schaal 18	067	067	033		067	033		
Schaal 19	080	080	040		080	040		
Schaal 20	100	060	060		080	060		

Schalen	Opgaven F3				Opgaven F4			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100	100	100		100	100		
Schaal 22	025	025	025		025	025		
Schaal 23	067	067	067		067	067		
Schaal 24	075	075	050		075	050		
Schaal 25	033	033	033		033	033		
Schaal 26	050	050	050		050	050		
Schaal 27	025	025	025		025	025		
Schaal 28	100	100	050		100	050		
Schaal 29	025	025	025		025	025		
Schaal 30	050	050	025		050	025		
Schaal 31	100	100	060		100	060		
Schaal 32	067	067	050		067	050		
Schaal 33	067	067	033		067	033		
Schaal 34	067	067	033		067	033		
Schaal 35	080	080	040		080	040		

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F5				Opgaven F6			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025			025	025	025	
Schaal 2	071	043			086	043	014	
Schaal 3	075	050			075	075	025	
Schaal 4	100	100			080	080	020	
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	025				025			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	100				067			
Schaal 11	075				075			
Schaal 12	100				075			
Schaal 13	025				025			
Schaal 14	033				033			
Schaal 15	100				033			
Schaal 16	100				040			
Schaal 17	100	100			083	083	017	
Schaal 18	100	067			067	067	033	
Schaal 19	080	060			080	080	040	
Schaal 20	040	040			080	080	060	

Schalen	Opgaven F5				Opgaven F6			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100	100			100	100	100	
Schaal 22	025	025			025	025	025	
Schaal 23	100	100			100	100	100	
Schaal 24	100	100			075	075	050	
Schaal 25	033	033			033	033	033	
Schaal 26	025	025			050	050	050	
Schaal 27	025	025			025	025	025	
Schaal 28	025	025			100	100	050	
Schaal 29	075	075			025	025	025	
Schaal 30	075	075			050	050	025	
Schaal 31	100	100			100	100	060	
Schaal 32	083	067			067	067	050	
Schaal 33	100	100			083	083	067	
Schaal 34	067	067			067	067	033	
Schaal 35	090	080			080	080	040	

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F7				Opgaven F8			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025			025	025	025	025
Schaal 2	071	057			071	043	057	071
Schaal 3	025	025			075	050	050	050
Schaal 4	020	020			100	100	100	060
Schaal 5	/				075			
Schaal 6	/				025			
Schaal 7	/				040			
Schaal 8	/				025			
Schaal 9	/				067			
Schaal 10	033				100			
Schaal 11	025				075			
Schaal 12	025				100			
Schaal 13	025				025			
Schaal 14	033				033			
Schaal 15	017				100			
Schaal 16	020				100			
Schaal 17	017	017			100	100	083	067
Schaal 18	017	017			100	067	100	067
Schaal 19	040	040			080	060	100	060
Schaal 20	060	060			040	040	080	060

Schalen	Opgaven F7				Opgaven F8			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100	100			100	100	100	100
Schaal 22	025	025			025	025	100	025
Schaal 23	067	067			100	100	067	100
Schaal 24	050	050			100	100	075	075
Schaal 25	033	033			033	033	033	033
Schaal 26	050	050			025	025	025	050
Schaal 27	025	025			025	025	025	050
Schaal 28	050	050			025	025	025	050
Schaal 29	025	025			075	075	075	025
Schaal 30	025	025			075	075	075	050
Schaal 31	060	060			100	100	100	100
Schaal 32	033	033			083	067	083	067
Schaal 33	033	033			100	100	100	067
Schaal 34	033	033			067	067	067	067
Schaal 35	030	030			090	080	090	080

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F9				Opgaven F10			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025	025		025			
Schaal 2	057	028	043		028			
Schaal 3	050	025	025		025			
Schaal 4	060	060	060		060			
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	050				050			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	033				033			
Schaal 11	025				025			
Schaal 12	025				025			
Schaal 13	075				050			
Schaal 14	033				033			
Schaal 15	033				033			
Schaal 16	040				040			
Schaal 17	067	067	067		067			
Schaal 18	067	067	067		067			
Schaal 19	080	080	060		080			
Schaal 20	080	080	060		080			

Schalen	Opgaven F9				Opgaven F10			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	075	075	075		075			
Schaal 22	025	025	025		025			
Schaal 23	067	067	067		067			
Schaal 24	075	075	075		075			
Schaal 25	033	033	033		033			
Schaal 26	050	050	025		025			
Schaal 27	025	025	025		025			
Schaal 28	100	100	025		100			
Schaal 29	025	025	075		025			
Schaal 30	050	050	075		050			
Schaal 31	100	100	100		100			
Schaal 32	067	067	067		067			
Schaal 33	067	067	067		067			
Schaal 34	067	067	067		067			
Schaal 35	080	080	080		080			

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F11				Opgaven			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025	025					
Schaal 2	057	028	057					
Schaal 3	050	025	050					
Schaal 4	060	060	060					
Schaal 5	075							
Schaal 6	025							
Schaal 7	040							
Schaal 8	050							
Schaal 9	067							
Schaal 10	067							
Schaal 11	075							
Schaal 12	075							
Schaal 13	050							
Schaal 14	033							
Schaal 15	033							
Schaal 16	040							
Schaal 17	067	067	067					
Schaal 18	067	067	067					
Schaal 19	080	080	080					
Schaal 20	080	060	040					

Schalen	Opgaven F11				Opgaven			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	075	075	100					
Schaal 22	025	025	025					
Schaal 23	067	067	067					
Schaal 24	075	075	075					
Schaal 25	033	033	067					
Schaal 26	075	075	100					
Schaal 27	025	025	050					
Schaal 28	100	100	050					
Schaal 29	025	025	025					
Schaal 30	050	050	050					
Schaal 31	100	100	100					
Schaal 32	067	067	067					
Schaal 33	067	067	067					
Schaal 34	067	067	067					
Schaal 35	080	080	080					

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F12				Opgaven F13			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025	025		025	025	025	
Schaal 2	043	043	043		043	043	043	
Schaal 3	050	025	025		050	025	025	
Schaal 4	040	040	020		040	040	020	
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	050				050			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	067				067			
Schaal 11	100				100			
Schaal 12	050				050			
Schaal 13	050				050			
Schaal 14	033				033			
Schaal 15	050				050			
Schaal 16	040				040			
Schaal 17	050	033	017		050	033	017	
Schaal 18	033	033	017		033	033	017	
Schaal 19	080	040	040		080	040	040	
Schaal 20	080	080	080		080	080	080	

Schalen	Opgaven F12				Opgaven F13			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100	100	100		100	100	100	
Schaal 22	050	050	100		050	050	100	
Schaal 23	067	067	033		067	067	033	
Schaal 24	075	050	025		075	050	025	
Schaal 25	067	033	067		067	033	067	
Schaal 26	075	025	050		075	025	050	
Schaal 27	050	025	050		050	025	050	
Schaal 28	075	050	050		075	050	050	
Schaal 29	025	025	025		025	025	025	
Schaal 30	050	025	025		050	025	025	
Schaal 31	080	060	040		080	060	040	
Schaal 32	050	050	017		050	050	017	
Schaal 33	050	033	017		050	033	017	
Schaal 34	067	067	067		067	067	067	
Schaal 35	060	040	020		060	040	020	

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F14				Opgaven F15			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025	025		025	025	025	
Schaal 2	043	043	043		086	086	057	
Schaal 3	050	025	025		075	075	025	
Schaal 4	040	040	020		060	060	020	
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	050				050			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	067				067			
Schaal 11	100				100			
Schaal 12	050				050			
Schaal 13	050				050			
Schaal 14	033				033			
Schaal 15	100				100			
Schaal 16	040				040			
Schaal 17	050	033	017		083	050	017	
Schaal 18	033	033	017		083	050	017	
Schaal 19	080	040	040		080	060	040	
Schaal 20	080	080	080		080	080	080	

Schalen	Opgaven F14				Opgaven F15			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100	100	100		100	100	100	
Schaal 22	050	050	100		050	050	100	
Schaal 23	067	067	033		100	067	033	
Schaal 24	075	050	025		075	075	025	
Schaal 25	067	033	067		100	067	067	
Schaal 26	075	025	050		100	100	050	
Schaal 27	050	025	050		050	050	050	
Schaal 28	075	050	050		100	075	050	
Schaal 29	025	025	025		025	025	025	
Schaal 30	050	025	025		050	050	025	
Schaal 31	080	060	040		100	080	040	
Schaal 32	050	050	017		067	067	017	
Schaal 33	050	033	017		067	033	017	
Schaal 34	067	067	067		067	067	067	
Schaal 35	060	040	020		080	070	020	

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F16				Opgaven F17			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025	025	025	025	025	025	
Schaal 2	071	057	057	043	071	057	057	043
Schaal 3	050	050	025	025	050	050	025	025
Schaal 4	060	060	020	020	060	060	020	020
Schaal 5	/				075			
Schaal 6	/				050			
Schaal 7	/				040			
Schaal 8	/				050			
Schaal 9	/				067			
Schaal 10	100				100			
Schaal 11	100				100			
Schaal 12	100				100			
Schaal 13	050				050			
Schaal 14	033				033			
Schaal 15	1.00				1.00			
Schaal 16	080				080			
Schaal 17	083	083	033	050	083	083	033	050
Schaal 18	067	067	017	017	067	067	017	017
Schaal 19	100	080	040	020	100	080	040	020
Schaal 20	100	100	100	080	100	100	100	080

Schalen	Opgaven F16				Opgaven F17			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100	100	100	100	100	100	100	100
Schaal 22	075	075	025	075	075	075	025	075
Schaal 23	100	100	067	033	100	100	067	033
Schaal 24	100	100	050	050	100	100	050	050
Schaal 25	067	067	033	067	067	067	033	067
Schaal 26	050	050	050	050	050	050	050	050
Schaal 27	050	050	025	050	050	050	025	050
Schaal 28	050	050	025	050	050	050	025	050
Schaal 29	100	100	100	100	100	100	100	100
Schaal 30	075	075	050	050	075	075	050	050
Schaal 31	100	100	060	060	100	100	060	060
Schaal 32	067	067	033	033	067	067	033	033
Schaal 33	067	067	017	033	067	067	017	033
Schaal 34	067	067	067	067	067	067	067	067
Schaal 35	070	070	030	030	070	070	030	030

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F18				Opgaven F19			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025	025	025	025	025	025	025
Schaal 2	071	057	071	043	071	057	071	043
Schaal 3	050	050	050	025	050	050	050	025
Schaal 4	060	060	040	020	060	060	040	020
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	050				050			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	050				050			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	100				100			
Schaal 11	100				100			
Schaal 12	100				100			
Schaal 13	050				050			
Schaal 14	033				033			
Schaal 15	100				100			
Schaal 16	080				080			
Schaal 17	083	083	067	050	083	083	067	050
Schaal 18	067	067	033	017	067	067	033	017
Schaal 19	100	080	080	020	100	080	080	020
Schaal 20	100	100	100	080	100	100	100	080

Schalen	Opgaven F18				Opgaven F19			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100	100	100	100	100	100	100	100
Schaal 22	075	075	075	075	075	075	075	075
Schaal 23	100	100	067	033	100	100	067	033
Schaal 24	100	100	050	050	100	100	050	050
Schaal 25	067	067	067	067	067	067	067	067
Schaal 26	050	050	050	050	050	050	050	050
Schaal 27	050	050	050	050	050	050	050	050
Schaal 28	050	050	050	050	050	050	050	050
Schaal 29	100	100	100	100	100	100	100	100
Schaal 30	075	075	050	050	075	075	050	050
Schaal 31	100	100	080	060	100	100	080	060
Schaal 32	067	067	050	033	067	067	050	033
Schaal 33	067	067	033	033	067	067	033	033
Schaal 34	067	067	067	067	067	067	067	067
Schaal 35	070	070	060	030	070	070	060	030

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F20				Opgaven F21			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025				025	025	025	025
Schaal 2	071				028	043	057	057
Schaal 3	075				025	025	050	050
Schaal 4	080				040	040	060	060
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	100				100			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	100				100			
Schaal 11	100				100			
Schaal 12	100				100			
Schaal 13	025				050			
Schaal 14	100				100			
Schaal 15	100				100			
Schaal 16	020				020			
Schaal 17	083				017	017	050	033
Schaal 18	083				017	017	033	033
Schaal 19	080				040	040	060	060
Schaal 20	100				040	040	040	040

Schalen	Opgaven F20				Opgaven F21			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100				075	075	050	050
Schaal 22	100				100	100	100	100
Schaal 23	100				033	033	067	067
Schaal 24	100				050	050	050	050
Schaal 25	100				067	067	067	067
Schaal 26	100				050	100	050	050
Schaal 27	050				050	050	050	050
Schaal 28	050				050	050	050	050
Schaal 29	025				025	025	025	025
Schaal 30	075				025	025	025	025
Schaal 31	100				060	060	080	080
Schaal 32	083				050	050	050	050
Schaal 33	083				033	033	050	050
Schaal 34	067				067	067	067	067
Schaal 35	090				030	030	060	060

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F22				Opgaven			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025	025	025				
Schaal 2	028	057	071	043				
Schaal 3	025	050	050	025				
Schaal 4	040	060	060	040				
Schaal 5	075							
Schaal 6	025							
Schaal 7	040							
Schaal 8	100							
Schaal 9	067							
Schaal 10	100							
Schaal 11	100							
Schaal 12	100							
Schaal 13	025							
Schaal 14	100							
Schaal 15	100							
Schaal 16	020							
Schaal 17	017	050	050	017				
Schaal 18	017	033	033	017				
Schaal 19	040	060	060	080				
Schaal 20	040	040	040	040				

Schalen	Opgaven F22				Opgaven			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	075	050	050	075				
Schaal 22	100	050	050	100				
Schaal 23	033	067	100	033				
Schaal 24	050	050	075	050				
Schaal 25	067	033	067	067				
Schaal 26	050	075	050	050				
Schaal 27	050	025	050	050				
Schaal 28	050	025	050	050				
Schaal 29	025	025	025	025				
Schaal 30	025	025	050	025				
Schaal 31	060	080	080	060				
Schaal 32	050	050	050	050				
Schaal 33	033	050	050	033				
Schaal 34	067	067	067	067				
Schaal 35	030	060	060	030				

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F23				Opgaven F24			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025			025			
Schaal 2	071	071			071			
Schaal 3	075	050			075			
Schaal 4	060	060			080			
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	100				100			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	100				100			
Schaal 11	100				100			
Schaal 12	100				100			
Schaal 13	050				025			
Schaal 14	100				100			
Schaal 15	100				100			
Schaal 16	080				020			
Schaal 17	067	050			083			
Schaal 18	067	033			083			
Schaal 19	080	060			080			
Schaal 20	080	040			100			

Schalen	Opgaven F23				Opgaven F24			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100	050			100			
Schaal 22	050	050			100			
Schaal 23	067	067			100			
Schaal 24	075	075			100			
Schaal 25	067	067			100			
Schaal 26	050	050			100			
Schaal 27	050	050			050			
Schaal 28	100	050			050			
Schaal 29	025	025			075			
Schaal 30	050	050			100			
Schaal 31	100	080			100			
Schaal 32	067	050			083			
Schaal 33	067	050			083			
Schaal 34	067	067			067			
Schaal 35	080	060			090			

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F25				Opgaven F26			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025			025	025	025	
Schaal 2	043	057			043	071	043	
Schaal 3	025	050			025	050	025	
Schaal 4	040	060			040	060	040	
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	100				100			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	100				100			
Schaal 11	100				100			
Schaal 12	100				100			
Schaal 13	025				025			
Schaal 14	100				100			
Schaal 15	100				040			
Schaal 16	020				020			
Schaal 17	017	050			017	050	017	
Schaal 18	017	033			017	033	017	
Schaal 19	040	060			040	060	040	
Schaal 20	040	040			040	040	040	

Schalen	Opgaven F25				Opgaven F26			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	075	050			075	050	075	
Schaal 22	100	100			100	100	100	
Schaal 23	033	067			033	067	033	
Schaal 24	050	050			050	050	050	
Schaal 25	050	050			067	067	067	
Schaal 26	100	050			050	075	050	
Schaal 27	050	050			050	050	050	
Schaal 28	050	050			050	050	050	
Schaal 29	025	025			025	025	025	
Schaal 30	025	025			025	025	025	
Schaal 31	060	080			060	080	060	
Schaal 32	050	050			050	050	050	
Schaal 33	033	050			033	050	053	
Schaal 34	067	067			067	067	067	
Schaal 35	030	060			030	060	030	

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F27				Opgaven F28			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025			025	025	025	
Schaal 2	086	057			028	043	043	
Schaal 3	075	050			025	025	025	
Schaal 4	060	060			040	040	040	
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	100				100			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	100				100			
Schaal 11	100				100			
Schaal 12	100				100			
Schaal 13	050				025			
Schaal 14	100				100			
Schaal 15	100				100			
Schaal 16	080				020			
Schaal 17	067	050			017	017	017	
Schaal 18	067	033			017	017	017	
Schaal 19	080	060			040	040	080	
Schaal 20	080	040			040	040	040	

Schalen	Opgaven F27				Opgaven F28			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	100	050			075	075	075	
Schaal 22	050	050			100	100	100	
Schaal 23	067	067			033	033	033	
Schaal 24	075	075			050	050	050	
Schaal 25	067	067			067	067	067	
Schaal 26	050	050			050	100	050	
Schaal 27	050	050			050	050	050	
Schaal 28	100	050			050	050	050	
Schaal 29	100	025			025	025	025	
Schaal 30	075	050			025	025	025	
Schaal 31	100	080			060	060	060	
Schaal 32	067	050			050	050	050	
Schaal 33	067	050			033	033	033	
Schaal 34	067	067			067	067	067	
Schaal 35	080	060			030	030	030	

Schaalwaarden per opgave en voor de functie
Schalen 1-35

Schalen	Opgaven F29				Opgaven F30			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 1	025	025	025	025	025	025	025	
Schaal 2	028	043	057	057	028	043	057	
Schaal 3	025	025	050	050	025	025	050	
Schaal 4	040	040	060	060	040	040	060	
Schaal 5	075				075			
Schaal 6	025				025			
Schaal 7	040				040			
Schaal 8	100				100			
Schaal 9	067				067			
Schaal 10	100				100			
Schaal 11	100				100			
Schaal 12	100				100			
Schaal 13	025				025			
Schaal 14	100				100			
Schaal 15	100				100			
Schaal 16	020				020			
Schaal 17	017	017	050	050	017	017	050	
Schaal 18	017	017	033	033	017	017	033	
Schaal 19	040	080	060	060	040	040	060	
Schaal 20	040	040	040	040	040	040	040	

Schalen	Opgaven 29				Opgaven 30			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Schaal 21	075	075	050	050	075	075	050	
Schaal 22	100	100	050	050	100	100	050	
Schaal 23	033	033	067	100	033	033	067	
Schaal 24	050	050	050	075	050	050	050	
Schaal 25	067	067	033	067	067	067	033	
Schaal 26	050	050	075	050	050	100	075	
Schaal 27	050	050	025	050	050	050	025	
Schaal 28	050	050	025	050	050	050	025	
Schaal 29	025	025	025	025	025	025	025	
Schaal 30	025	025	050	050	025	025	025	
Schaal 31	060	060	080	080	060	060	080	
Schaal 32	050	050	050	050	050	050	050	
Schaal 33	033	033	050	050	033	033	050	
Schaal 34	067	067	067	067	067	067	067	
Schaal 35	030	030	060	060	030	030	060	

BIBLIOGRAFIE

- ALDERS B., CHRISTIS J. en BILDERBEK R., *Technologische ontwikkeling en veranderingen in de werkgelegenheidsstructuur. Samenvatend rapport*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (ND) 1988.
- BOONSTRA J.J., Sociotechnisch ontwerp- en besturingsproces. Een case bij een verzekeringsmaatschappij, in *Gedrag en Organisatie*, 1989, nr. 4-5, p. 315-345.
- CHRISTIS J. en FORTUIN R., *ASA-handleiding*, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, 1989.
- CHRISTIS J., Taylorisme en nieuwe productieconcepties. Herdefinitie van de kwaliteit van de arbeid, in *Te Elfder Ure*, 1988, nr. 41, p. 43-73.
- COLENBRANDER H.B. en BUNINGH C.A., *Functionclassificatiemethoden. Een onderzoek naar toegankelijkheid, aanvaardbaarheid en openheid van methodieken. Deel I en Deel II*, Alphen aan de Rijn en Brussel 1982.
- DENYS J., *Bedrijfsopleidingen voor bedienden*, HIVA, Leuven 1990.
- DENYS J., *Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Verslag van een literatuurstudie*, HIVA, Leuven 1987.
- DEMAREST S., *Een instrument voor beoordeling van industriële arbeid*, RUCA 1990.
- DE SITTER L.U., Moderne sociotechniek, in *Gedrag en organisatie*, 1989, nr. 4-5, p. 222-252.
- DOOREWAARD H., *Administratieve automatisering*, Nijmegen 1986.
- DOOREWAARD H., Kantoorautomatisering in Nederland : 'management by seduction', in *Te Elfder Ure*, 1988, nr. 41, p. 163-180.
- GROOT L.F.M. en DE GRIP A., Technologische ontwikkelingen en opleidingseisen in het bankwezen, in *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1990, nr. 3, p. 67-77.
- HOLDERBEKE F., *Functionprofiel, taakprofielen, kwalificatieprofielen, aankoop- en voorraadadministratie*, HIVA-deelrapport, Leuven 1988.
- KOOYMANS M.D.J., Het functieraster : functiewaardering praktisch toepasbaar, in *Gids voor Personeelsmanagement*, 1989, nr. 5, p. 30-35.

- PATTON Q.N., *Qualitative evaluation methods*, Beverly Hills London, Sage Publications, 1988.
- POLLET I. en D'HERTEFELT G., *Kwalificeringsmogelijkheden voor bedienden : monografische studies*, HIVA en RUCA, Leuven 1990.
- POT F. e.a., *Functionieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*, Leiden, Amsterdam en Tilburg 1989.
- POT F. e.a., *De WEBA-methodiek. Een instrument voor het beoordelen van kwaliteit van de arbeid*, Leiden, Amsterdam en Tilburg 1990.
- PREVOO E.G.H.M., THIJSEN J.G.L., KWANTES N.J.M., Beroeps- en functieprofielconstructie als basis voor opleidingen, in : *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 1988, nr. 3, p. 78-91.
- RAMIOUL M., *Op zoek naar een onderzoekbaar kwalificatiebegrip. Verslag van de literatuurfase*, HIVA, Leuven 1990.
- RAMIOUL M., *Onderwijs-arbeidsmarkt. Sociale kaart van de vereiste kwalificaties. Verslag van de literatuurfase (werktst)*, HIVA, Leuven 1990.
- SEGBERS J.H.G., *Methoden voor de Sociale Wetenschappen, Deel I en II*, Van Gorcum, Assen, Maastricht 1989.
- SELS L., *Het IBAA-instrument : een instrument voor beoordeling van administratieve arbeid*, HIVA, 1990.
- VAN DER HALLEN P., *Profielproject : het opstellen van functie- en kwalificatieprofielen. Verslag over de methoden en evaluatie van hun bijdrage aan een (ver)beter(d)e aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt*, HIVA, Leuven 1987.
- VAN HOOF J.J. en DRONKERS J., *Onderwijs en arbeidsmarkt*, Deventer 1980.
- VAN HOOTEGEM G., *Micro-electronica en verschuivingen in de arbeidsorganisatie. Een case-study in de banksector*, Leuven, KU Leuven, departement Sociologie, 1985.